

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Διπλωματική Εργασία

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΜΙΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ANNETA E. KONTIZA

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2009

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΙΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μέθοδοι Αξιολόγησης, Συνέντευξη Αξιολόγησης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται σε ένα ταχύτητα μεταβαλλόμενο περιβάλλον με αποτέλεσμα εφόσον επιθυμούν να επιτύχουν τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους να πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστούν αποτελεσματικά και τάχιιστα στις όποιες εξελίξεις. Το προσωπικό των επιχειρήσεων διαδραματίζει ένα νευραλγικό ρόλο και συνεισφέρει στην επίτευξη των ιδεατών στόχων της επιχείρησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης αλλά ταυτόχρονα και μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Έχοντας μια εικόνα για την απόδοση και τις δυνατότητες του κάθε εργαζόμενου, αξιοποιείται κατά το μέγιστο το ανθρώπινο δυναμικό, ούτως ώστε σε τελική ανάλυση να είναι ικανοποιημένος τόσο ο επιχειρηματίας με τα αποτελέσματα της εργασίας τους και την πορεία της επιχείρησης όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι με την προσωπική τους εξέλιξη μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης και στον επαγγελματικό τομέα γενικότερα.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	
ΠΙΝΑΚΩΝ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ii
I. ΠΙΝΑΚΕΣ	ii
II. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Εισαγωγή.....	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.2 ΔΟΜΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Έννοια και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	4
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	4
2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ	8
2.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	12
2.4 ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	16
2.4.2 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	22
2.5 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	33
2.6 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αξιολόγηση Εργαζομένων.....	40
3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	40
3.1.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	42
3.1.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	43
3.1.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	43
3.1.4 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ-ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ (FEEDBACK).....	46
3.1.5 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	48
3.2 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	48
3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	52
3.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	53
3.3.3 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	61
3.3.4 BARS VS BOS VS GRS.....	69

3.3.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	72
3.3.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	78
3.4 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	80
3.4.1 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	81
3.4.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ VS ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ-ΕΠΟΠΤΗ	82
3.4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ (peer rating)	84
3.4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	85
3.4.6 «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360° ΜΟΙΡΩΝ»	86
3.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	87
3.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	88
3.7 ΛΑΘΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συνέντευξη Αξιολόγησης	101
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	101
4.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	102
4.3 ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	104
4.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	106
4.4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	109
4.5 ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	119
4.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	122
4.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Νεότερες Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	132
5.1 ΟΙ ΝΕΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	132
5.1.1 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕ ΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΡΟΛΟ	133
5.1.2 ΕΝΑΣ ΡΟΛΟΣ ΩΣ ΕΜΠΙΣΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ.....	135
5.1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΗ	136
5.1.4 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΩΣ ΠΗΓΗ ΣΥΝΕΧΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ	136
5.2 ΟΙ ΝΕΟΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΙ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	138
5.2.1 ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ.....	138
5.2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ «ΠΕΛΑΤΗΣ ΜΥΣΤΗΡΙΟ».....	142

5.3 Η ΝΕΑ ΤΑΣΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	150
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα	155
6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	155
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	155
6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	158
6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 5ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	159
6.4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ ΤΗΣ ΔΑΠ.....	159
6.4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΑ FDS	160
6.4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ «ΜΕΘΟΔΟ ΠΕΛΑΤΗΣ ΜΥΣΤΗΡΙΟ»	161
6.4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ «ΜΕΘΟΔΟ 360° ΜΟΙΡΩΝ».....	161
6.4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ E-MAIL ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	162
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'	164
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'	167
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ'	170
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	171
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	171
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	172

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, θεωρώ καθήκον μου να ευχαριστήσω όλους όσους συνετέλεσαν στην υλοποίηση της.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Θανόπουλο Ιωάννη για την ολιστική αρωγή του κατά την εκπόνηση της δοθείσας εργασίας. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για την αμέριστη συμπαράσταση του, τη θετική του σκέψη, τις εύστοχες, ουσιαστικές και εποικοδομητικές παρατηρήσεις του, την έμπνευση και την ώθηση του για ενασχόληση μου στη μετέπειτα εργασιακή μου πορεία με το καίριας σημασίας ζήτημα της αξιολόγησης του υφιστάμενου προσωπικού. Οι γνώσεις που αποκόμισα από τη συνεργασία αυτή αποτελούν πολύτιμο εφόδιο που θα κραδαίνω στο μετέπειτα εργασιακό μου βίο.

Επιπρόσθετα θεωρώ καθήκον μου να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Χυτήρη Λεωνίδα, το συγγραφικό έργο του οποίου αποτέλεσε τον πυρήνα της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Οι δημοσιευμένες αναλύσεις του πάνω στο δοθέν γνωστικό αντικείμενο λειτούργησαν ως πυλώνας πάνω στον οποίο δομήθηκε η εν λόγω διπλωματική εργασία.

Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων-Ολικής Ποιότητας και συνάμα καθηγητή μου, κ. Μποχώρη Γεώργιο μιας και η συνεισφορά του στην ανάπτυξη της σκέψης μου αναφορικά με την ποιοτική διάσταση των πραγμάτων ήταν καθοριστικής σημασίας.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ακαδημαϊκούς μου δασκάλους για τη διεύρυνση των πνευματικών μου οριζόντων.

Εν κατακλείδι, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου, Βαγγέλη και Δήμητρα καθώς και στην αδερφή μου Καλλιόπη, για την υπομονή και την ηθική υποστήριξη που μου έδειξαν καθ όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η συνολική προσφορά τους για την περάτωση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας ήταν κομβική.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

ΠΙΝΑΚΩΝ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

I. ΠΙΝΑΚΕΣ

	<u>Σελίδα</u>
<u>Κεφάλαιο 2</u>	
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1. Η ιστορική εξέλιξη του ρόλου του Υπεύθυνου Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2. Αλλαγές στο Εξωτερικό και το Οργανωσιακό Περιβάλλον.	18
<u>Κεφάλαιο 3</u>	
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. Μέθοδοι αξιολόγησης Υφιστάμενου Προσωπικού.	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2. Έντυπο αξιολόγησης με τη χρήση της Μεθόδου «Εναλλάξ Κατάταξης»	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3. Παράδειγμα αξιολόγησης με τη Μέθοδο της Σύγκρισης των Ζευγαριών.	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4. Δείγμα κατάταξης αξιολογουμένων με τη Μέθοδο της Υποχρεωτικής Διασποράς.	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5. Παράδειγμα Σταθμισμένου Καταλόγου για Αξιολόγηση Προϊσταμένου.	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6. Παραδείγματα Κλιμάκων Αξιολόγησης Συμπεριφοράς (BARS και BOS).	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7. Παραδείγματα Γραφικής Κλίμακας Κατάταξης για Ωρομίσθιους Υπαλλήλους.	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8. Παραδείγματα της Μεθόδου Μικτές-Πρότυπες Κλίμακες αναφορικά με την αξιολόγηση των αστυνομικών υπαλλήλων.	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9. Αιτίες για την αλλόωση της αντικειμενικής βαθμολογίας.	91
<u>Κεφάλαιο 4</u>	
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1. Ερωτηματολόγιο Διευθυντικών Στελεχών για Εκπαίδευση Αξιολόγησης.	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2. Σχέδιο εκπαίδευσης για αξιολόγησης απόδοσης.	115
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4. Έντυπο προετοιμασίας του αξιολογουμένου για τη συνέντευξη αξιολόγησης.	122
<u>Παράρτημα Α</u>	
Έντυπο αξιολόγησης με τη χρήση της Μεθόδου της Διαγραμματικής Κλίμακας.	162
<u>Παράρτημα Β</u>	
Υποδείγμα Εντύπου Αξιολόγησης Απόδοσης.	165
<u>Παράρτημα Γ</u>	
Αναφορά Αξιολόγησης Συνέντευξης.	168

II. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Κεφάλαιο 2

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1. Δομή τμήματος ΔΑΠ σε Μεγάλη Επιχείρηση.

Σελίδα

34

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2. Οι ρόλοι της Σύγχρονης ΔΑΠ.

35

Κεφάλαιο 4

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1. Σχέση μεταξύ αξιολογητή και Αξιολογούμενου.

117

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΧΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο, αρχικά, θα ορίσουμε το κύριο θέμα που θα διαπραγματευθεί η εν λόγω διπλωματική εργασία και στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τη διάρθρωση του συνόλου των κεφαλαίων που τη συναποτελούν.

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια λόγο του αυξανόμενου ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, των “προκλήσεων και των απειλών” του εξωτερικού περιβάλλοντος και της προόδου της τεχνολογίας, έχει αρχίσει να γίνεται αντιληπτό από τους περισσότερους οργανισμούς η επιτακτική ανάγκη στελέχωσής τους με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό. Η στρατηγική μιας επιχείρησης λοιπόν, προκειμένου εκείνη να αναπτυχθεί και να ευημερήσει μακροχρόνια είναι άμεσα συνυφασμένη με την ορθή επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων και την διατήρηση τους στον οργανισμό. Οι οργανισμοί καταβάλλουν μια συνεχή προσπάθεια να μεγιστοποιήσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία και κατά κύριο λόγο την απόδοση του έμψυχου υλικού. Ο λόγος για τον οποίο δίδεται τόση έμφαση στο προσωπικό, είναι διότι έχει αποδειχθεί επανειλημμένα ότι η μελλοντική επιτυχία ενός οργανισμού έγκειται στην αποτελεσματικότητα της εργασίας των ανθρώπων, οι οποίοι διαδραματίζουν ένα νευραλγικό ρόλο, παρά στις κτιριακές εγκαταστάσεις ή τα συστήματα. Ακριβώς γι’ αυτό η συνεχής βελτίωση του προσωπικού ενός οργανισμού είναι αναγκαία και επιτυγχάνεται διαμέσου μιας οργανωμένης και συστηματικής προσέγγισης της βελτίωσης του προσωπικού. Τέτοια συστήματα βελτίωσης φέρουν την ονομασία “Συστήματα Αξιολόγησης Υφιστάμενου Προσωπικού” και αποτελούν το κύριο θέμα που θα διαπραγματευθεί η εν λόγω διπλωματική εργασία. Τα πλεονεκτήματα από ένα ορθά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο σύστημα βελτίωσης απόδοσης προσωπικού, είναι σημαντικά. Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από το τμήμα των επιχειρήσεων το οποίο έχει επιφορτιστεί με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, να ασκήσει ένα στρατηγικό ρόλο προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία λοιπόν, αφού περιπλανηθούμε τόσο στην έννοια όσο και στο περιεχόμενο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management), θα αναλύσουμε εις βάθος τις μεθόδους αξιολόγησης του υφιστάμενου

προσωπικού που εξάλλου αποτελούν και τον κεντρικό πυρήνα ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας.

1.2 ΔΟΜΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης αλλά ταυτόχρονα και μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στο δεύτερο κεφάλαιο λοιπόν θα επιδιωχθεί να δοθεί ένας ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και μια περιγραφή των λειτουργιών της. Θα αναφερθούν οι διαφορές μεταξύ του όρου «Διοίκηση Προσωπικού» και του πιο δόκιμου «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» και θα αναπτυχθούν οι αλλαγές στο εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Η ύπαρξη καθιερωμένων συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να αποτελέσει το κατάλληλο εργαλείο για τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, εξασφαλίζοντας ένα ενιαίο και δίκαιο τρόπο αξιολόγησης βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων και στόχων και τη δυνατότητα σύγκρισης των απαιτήσεων κάθε θέσης με τις ικανότητες του κατόχου της θέσης. Σκοπός της λειτουργίας των συστημάτων αυτών είναι να επιτευχθεί ο στόχος «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», να διαγνωστούν τυχόν εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξη τους μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, να καθοριστούν πρότυπα απόδοσης, να βελτιωθεί το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής των υφιστάμενων εργαζομένων, να επιτευχθεί η δίκαιη ανταμοιβή τους, να υπάρξει επαναπληροφόρηση του εργαζομένου αναφορικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία βελτίωσής του, στόχοι που θα αναλυθούν διεξοδικά στη συνέχεια της εργασίας. Ουσιαστικά η ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης βοηθά τον οργανισμό στη βελτίωση της εσωτερικής του οργάνωσης και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και της προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Στο τρίτο κεφάλαιο λοιπόν αφού ορίσουμε τη σημασία και τις χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων θα αναλύσουμε σε διεξοδικό βαθμό τις μεθόδους αξιολόγησης και το διαχωρισμό τους σε τρεις διακριτές κατηγορίες. Πριν το τέλος του κεφαλαίου αυτού θα μας απασχολήσουν ζητήματα όπως ποιοί είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση, χαρακτηριστικά της

αποτελεσματικής αξιολόγησης και προβλήματα καθώς και λάθη που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαδικασία αυτή.

Το πιο σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι η μεταφορά πληροφοριών στον αξιολογούμενο σχετικά με την απόδοσή του (feedback). Η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα μέσα στα πλαίσια προγραμματισμένων συνεντεύξεων αξιολόγησης. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε εξ' ολοκλήρου με τη συνέντευξη αξιολόγησης, τους αντικειμενικούς της στόχους, τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης αξιολόγησης καθώς και τα προβλήματα που συναντώνται.

Στη συνέχεια στο πέμπτο κεφάλαιο χρησιμοποιώντας την πλέον πρόσφατη χρονολογικά αρθρογραφία θα περιγράψουμε τις νέες τάσεις που επικρατούν αναφορικά τόσο με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων όσο και με τις μεθόδους και συνέντευξη αξιολόγησης του υφιστάμενου προσωπικού.

Επιπρόσθετα, στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που εξήχθησαν μετά την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αναφορικά με τις μεθόδους και τη συνέντευξη αξιολόγησης καθώς και τις νέες τάσεις που επικρατούν και θα προβούμε και στη διατύπωση ορισμένων προτάσεων για περαιτέρω έρευνα.

Εν κατακλείδι, ας σημειωθεί ότι η μελέτη αυτή βασίζεται πάνω σε σύγχρονη βιβλιογραφία που θα δώσει τη δυνατότητα στον αναγνώστη να ενημερωθεί για τις πιο εξελιγμένες μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού και να διαμορφώσει την πληρέστερη δυνατή εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί στην σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα στον τομέα των «συστημάτων βελτίωσης απόδοσης προσωπικού».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Έννοια και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά θα προβούμε σε μια ιστορική αναδρομή αναφορικά με τη επιστήμη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Θα παρουσιάσουμε τις τέσσερις φάσεις από τις οποίες πέρασε η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην ιστορική της εξέλιξη, καθώς και το ρόλο τον οποίο αντίστοιχα διαδραμάτιζε ο υπεύθυνος ΔΑΠ σε κάθε μια από τις φάσεις αυτές. Εν συνεχεία θα ορίσουμε τι είναι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων τι είναι η προγενέστερη έννοια της Διοίκησης Προσωπικού και ποιά η σχέση ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες. Επιπλέον, θα προβούμε και σε μία περιγραφή των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε μία επιχείρηση. Στη συνέχεια του κεφαλαίου μας θα αναλύσουμε τις αλλαγές και τις εξελίξεις που συντελούνται στο περιβάλλον της επιχείρησης και επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και εν κατακλείδι, αφού παρουσιάσουμε το οργανόγραμμα της ΔΑΠ θα αναφέρουμε και τους ρόλους που εκείνη διατελεί.

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ¹

Ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να μην είχε διατυπωθεί στα τέλη του 19^{ου} αιώνα αν ο Robert Owen, μολονότι επιχειρηματίας, δεν είχε αντιταχτεί στην αρχή του δικαίου του ισχυρότερου υπερασπιζόμενος την εκμετάλλευση των εργαζομένων. Αν θέλει κανείς να ιχνηλατήσει την ιστορική εξέλιξη της επιστήμης αυτής θα πρέπει να λάβει υπόψη του δύο παραμέτρους: πρώτον ότι ακολουθεί τις ιστορικό κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις του 19^{ου} και 20^{ου} αιώνα και δεύτερον τη διαλεκτική της σχέση με την επιστήμη του μανάτζμεντ.

Στην ιστορική της πορεία ψάχνοντας να βρει την ταυτότητά της η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πέρασε από τέσσερις «φάσεις» και σε κάθε μία από αυτές διαφοροποιούνταν αντίστοιχα και ο ρόλος του υπευθύνου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και του ρόλου του διευθυντή προσωπικού. Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα επιμέρους στάδια της εξέλιξης αυτής και οι συνθήκες που οδήγησαν στην διαμόρφωσή τους:

Σύμφωνα με τον Cuming² οι περίοδοι αυτές είναι: Περίοδος «Πρόνοιας» (19^{ος} -αρχές 20^{ου}), Περίοδος του «Επιστημονικού Μάνατζμεντ» (1920-1940), Περίοδος «των Βιομηχανικών Σχέσεων» (μετά των Β' Παγκόσμιο πόλεμο) και Περίοδος «Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού» (1980- Σήμερα).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

Η ιστορική εξέλιξη του ρόλου του Υπεύθυνου Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

ΠΗΓΗ: Cuming, M., (1986), "The theory and Practice of Personnel Management", British Library Cataloguing in Publication Data, London, pp.4-9

Χρονική Περίοδος	Ονομασία Περιόδου	Ρόλοι Υπεύθυνου ΔΑΠ
19 ^{ος} - αρχές 20 ^{ου}	Περίοδος «Πρόνοιας»	«Κοινωνικού Μεταρρυθμιστή» και «Στελέχους Πρόνοιας»
1920-1940	Περίοδος του «Επιστημονικού Μάνατζμεντ»	«Γραφειοκράτης-Ανθρωπιστής»
Μετά των Β' Παγκόσμιο πόλεμο	Περίοδος των «Βιομηχανικών Σχέσεων»	«Μεσολαβητής»
1980- Σήμερα	Περίοδος «Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού»	«Αναλυτής- Προγραμματιστής» και «Σύμβουλος Στρατηγικής Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων»

Στην πρώτη ιστορικά «Περίοδο της Πρόνοιας» κύριο λόγο είχαν οι κοινωνικές αλλαγές. Με την βιομηχανική επανάσταση να οδηγεί τους εργαζομένους από την γεωργία στη μαζική παραγωγή προέκυψαν γρήγορα σημαντικά ζητήματα όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η εξαθλίωση των εργαζομένων. Ο ρόλος του υπευθύνου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αν και ενεργούσε εκτός επιχείρησης ήταν αρχικά αυτός του «Κοινωνικού Μεταρρυθμιστή» και αργότερα του «Στελέχους Πρόνοιας,» όρος που αναφέρεται στους πρώτους ανθρώπους που διορίστηκαν στη βιομηχανία με καθήκον τη βελτίωση της ζωής των εργαζομένων. Οι σκοποί των υπευθύνων αυτών ήταν κυρίως ανθρωπιστικοί (Rowntree, Cadbury) ενισχυμένοι από την Χριστιανική ηθική που επιδείκνυαν ενίοτε οι εργοδότες. Σημαντικοί σταθμοί της περιόδου αυτής είναι το 1913

που ιδρύθηκε στο York της Αγγλίας το Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας και η δημοσίευση του έργου «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» του Frederic Taylor το 1910. Τα προγράμματα κοινωνικών παροχών προς τους εργαζόμενους (υπηρεσίες διασκέδασης, βοήθειας, ιατρικών υπηρεσιών) που πρωτοεμφανίστηκαν αυτή την περίοδο ισχύουν ως τις μέρες μας.

Η περίοδος του «Επιστημονικού Μάνατζμεντ» εντοπίζεται στη δεύτερη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα και πλέον στόχος δεν είναι μόνο οι φυσικές συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνει χώρα η εργασία αλλά η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και η εξειδίκευση στελεχών και παραγωγής. Στις αρχές αυτής της περιόδου η οικονομική ύφεση χτυπάει την Βρετανία, μια χώρα βιομηχανική, με αποτέλεσμα προσλήψεις και απολύσεις χωρίς κριτήρια και έλεγχο, χωρίς ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους παρά μόνο όσα υποχρεούνταν οι εργοδότες από τον νόμο. Τα σωματεία των εργαζομένων μέσα σε τόση αβεβαιότητα δεν μπορούσαν παρά να κρατήσουν αμυντική θέση³. Η ύφεση ξεπεράστηκε με την είσοδο της επιστήμης του Μάνατζμεντ που προέβαλε ως αίτημα την πρόσληψη σε θέσεις εργασίας των κατάλληλων ανθρώπων μέσα από διαδικασίες επιλογής, με την κατάλληλη εκπαίδευση και φυσικά σε ένα εργασιακό περιβάλλον που προωθεί σε δημιουργική και αποδοτική εργασία. Ένα παράδειγμα του νέου ρόλου του υπευθύνου Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως «Γραφειοκράτη-Ανθρωπιστή» δίνεται μέσα από το Κίνημα των Ανθρώπινων Σχέσεων (1924-1950) με κύριο εκπρόσωπο τον Elton Mayo, το οποίο στηρίχτηκε σε αποτελέσματα πειραμάτων που έκαναν οι αμερικάνοι επιστήμονες Elton Mayo και Fritz Roethlisberger στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Chicago. Και από αυτή την περίοδο πολλές από τις μεθόδους υποκίνησης που προτάθηκαν τότε παραμένουν μέχρι σήμερα στον πυρήνα της πρακτικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο η αυξημένη ζήτηση για εργασία ενισχύει τη δύναμη των συνδικαλιστών. Ο διεθνής ανταγωνισμός πιέζει για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παραγωγή και δίνει έμφαση στην συνεργασία όλων, κράτος, φορείς, συνδικάτα, εργαζόμενοι: «όλοι ενωμένοι για να κερδίσουμε τον πόλεμο!»⁴. Η περίοδος λοιπόν των «Εργασιακών Σχέσεων» όπως ονομάστηκε ενισχύθηκε εκτός από το θεωρητικό υπόβαθρο του Μάνατζμεντ και από τον επιστημονικό χώρο της Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Ο ρόλος του υπευθύνου Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αυτή τη περίοδο είναι «Διαμεσολαβητικός» σε μια προσπάθεια να εξισορροπηθούν τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα εργοδοτών και εργαζομένων, ένας ρόλος διόλου

εύκολος καθώς συχνά δέχεται τα πυρά και της ανώτατης ηγεσίας και των εργαζομένων. Στα τέλη της δεκαετίας του '60 στο χώρο του Μάνατζμεντ κερδίζει έδαφος μια νέα προσέγγιση, η θεωρία Συστημάτων που αντιμετωπίζει τη διοίκηση ως σύστημα. Μεγάλη σημασία δίνεται στην ανατροφοδότηση του συστήματος, το οποίο αποτελείται από αλληλένδετα μέρη ενός ενιαίου συνόλου, που χαρακτηρίζεται από την εύρυθμη λειτουργία του. Εδώ ο ρόλος του υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τρέπεται σε αυτόν του «Οργανωτικού Τεχνοκράτη» και προσπαθεί ταυτόχρονα να θεσπίσει κριτήρια για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Από το 1980 έως τις μέρες μας βρισκόμαστε στην περίοδο «του Σχεδιασμού Ανθρωπίνου Δυναμικού»: από την μια πλευρά η προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί στο έπακρο το σύνολο των διαθέσιμων εργασιακών πόρων σε έναν οργανισμό και από την άλλη να δίνει ο κάθε εργαζόμενος ότι καλύτερο μπορεί να προσφέρει καθώς και να εκπαιδευτεί για πιο απαιτητική και μεγαλύτερη σε ευθύνες και σε φόρτο δουλειάς εργασία⁵.

Σε εθνικό επίπεδο κρατών αυτό περιελάμβανε οικονομικό σχεδιασμό με μέτρα που ενθάρρυναν τις βιομηχανίες να μεταφερθούν σε περιοχές με υψηλή ανεργία. Σε επίπεδο επιχείρησης ο σχεδιασμός ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού αφορούσε τεχνικές για την αξιολόγηση ικανοτήτων των εργαζομένων στην εργασία τους, δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να αναπτύσσονται περεταίρω οι ικανότητες των εργαζομένων για πιθανές μελλοντικές εργασιακές απαιτήσεις⁶. Ο ρόλος του υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνου Προσωπικού εξελίχτηκε από «Αναλυτή – Προγραμματιστή» τη δεκαετία του '80 σε «Σύμβουλο Στρατηγικής Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων» τη δεκαετία του '90.

Πλέον φαίνεται καθαρά η διαφοροποίηση του τομέα της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων από αυτόν του Μάνατζμεντ. Όπως τονίζει και ο Cuming: *ο ειδικός Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει έναν πιο δυναμικό ρόλο σε μια επιχείρηση καθώς είναι καθήκον του εκτός των άλλων να συμβουλεύει πώς το υπάρχον προσωπικό και οι εργασιακοί πόροι μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να είναι συναγωνίσιμοι και σε μελλοντικές απαιτήσεις του εργασιακού χώρου: πρέπει να μπορεί να προβλέπει καταστάσεις⁷.*

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990)⁸, ο οποίος πραγματοποίησε έρευνα στον ελληνικό τομέα, τα προσόντα που συντελούν στην επιτυχία του υπεύθυνου Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Διοικητική Πείρα
- ✓ Γνώση σχετικής νομοθεσίας
- ✓ Γνώση φιλοσοφίας, κουλτούρας και λειτουργίας της επιχείρησης
- ✓ Αποτελεσματικότητα ως υπεύθυνου προσωπικού
- ✓ Ικανότητα διαπραγματεύσεων
- ✓ Πανεπιστημιακή εκπαίδευση
- ✓ Καλές δημόσιες σχέσεις/ Κοινωνικές δεξιότητες
- ✓ Υπομονετικός και επίμονος
- ✓ Ακέραιος
- ✓ Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές
- ✓ Σεβασμός
- ✓ Καλός άνθρωπος
- ✓ Αφοσίωση στον Προϊστάμενο

Ο εργασιακός χώρος δεν αναπτύσσεται αποκομμένος από τον κοινωνικό χώρο και τις αλλαγές που συντελούνται σε αυτόν. Κατά συνέπεια η αλληλεξάρτηση της εργασιακής και κοινωνικής κουλτούρας θα οδηγήσει σε περεταίρω εξελίξεις και στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Κατά τον Cuming μια πιθανή επόμενη εκδοχή του ρόλου του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων ίσως να είναι αυτή του « Πολίτη Εργασίας »: *Λογική πρόσβαση σε πληροφορίες και εξουσία, σε επιμόρφωση και καριέρα, ο σταθερός σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου που προσδοκεί από την εργασία του πνευματική ανέλιξη*⁹.

2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερο γίνονται συζητήσεις αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων η οποία αποτελεί έναν από τους πρωταγωνιστές στο πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Χρήσιμο θα ήταν λοιπόν να εξετάσουμε τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, τι είναι η προγενέστερη έννοια της Διοίκησης Προσωπικού και ποια η σχέση ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες.

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ο μοντέρνος όρος για αυτό που παραδοσιακά ονομαζόταν Διοίκηση Προσωπικού. Ας παρατηρήσουμε όμως τι αναφέρεται στην βιβλιογραφία αναφορικά με τον όρο αυτόν. «*Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) είναι η στρατολόγηση (δηλαδή αναζήτηση και εξεύρεση), η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες¹⁰*». Προς της ίδια κατεύθυνση ο Cuming¹¹ σε μια περισσότερο απλουστευμένη εκδοχή διατύπωσε ότι: «η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με την απόκτηση του καλύτερου δυνατού προσωπικού σε μία επιχείρηση και έχοντας αποκτήσει το προσωπικό αυτό, φροντίζει για αυτό έτσι ώστε τα άτομα αυτά να θέλουν να μείνουν στη δουλειά τους και να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν για αυτήν».

Ένας πιο «επίσημος» ορισμός παρουσιάζεται από τον ίδιο συγγραφέα, έτσι όπως διαμορφώθηκε από το Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού: «*Διοίκηση Προσωπικού είναι ένα μέρος του μάνατζμεντ που ασχολείται με τους ανθρώπους στη δουλειά τους, καθώς και με τις σχέσεις τους μέσα στην επιχείρηση. Ο στόχος της είναι να ενώσει και αναπτύξει μέσα σε μια ενεργό επιχείρηση τους άνδρες και τις γυναίκες που αποτελούν τον οργανισμό και δείχνοντας ενδιαφέρον για την ευημερία των ατόμων και των ομάδων, να τους καθιστά ικανούς να συνεισφέρουν όσο πιο πολύ μπορούν στην επιτυχία του οργανισμού. Η Διοίκηση Προσωπικού ενδιαφέρεται για τις ανθρώπινες και κοινωνικές επιστήμες των αλλαγών στους οργανισμούς και για τις μεθόδους εργασίας μέσα στις επιχειρήσεις, καθώς και για τις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές στην κοινωνία¹²*».

Οι Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου¹³ εξηγούν την έννοια της Διοίκησης Προσωπικού ως εξής: «*Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για τον έναν ή τον άλλο λόγο. Έτσι τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η στελέχωση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κύριο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου, το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει*

χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή την σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης».

Στο σημείο αυτό, αφού ορίσαμε την έννοια της Διοίκησης προσωπικού, θα ήταν χρήσιμο, αφού πρώτιστα επισημάνουμε τι ορίζουμε ως «ανθρώπινους πόρους», να διατυπώσουμε και τους ορισμούς αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι υποδηλώνει: ότι οι άνθρωποι έχουν δυνατότητες που οδηγούν την οργανωσιακή απόδοση. Ανθρώπινοι πόροι ονομάζονται οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση προκειμένου να φέρουν εις πέρας ορισμένες εργασίες, έργα και λειτουργίες, με αντάλλαγμα μισθούς, πληρωμές και άλλα βραβεία»¹⁴. Οι Jackson και Schuler¹⁵ ορίζουν τους ανθρώπινους πόρους «ως τα διαθέσιμα προσόντα και τις δραστηριότητες των ατόμων που είναι διαθέσιμοι σε έναν οργανισμό και συνεισφέρουν δυναμικά στη δημιουργία και στην πραγματοποίηση της αποστολής, τους οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού».

Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management) χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τους όρους Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι Cascio και Award¹⁶ ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων «ως τη προσέλκυση, επιλογή, διατήρηση, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επίτευξη ατομικών και οργανωσιακών στόχων» ενώ οι DeNisi και Griffin¹⁷ ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού «ως το κατανοητό σύνολο από διοικητικές δραστηριότητες και έργα που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός καταρτισμένου εργατικού δυναμικού με τρόπο που συνεισφέρουν στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα». Επιπροσθέτως, ο Χυτήρης¹⁸ διατυπώνει ότι «ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων νοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών, που πρέπει να γίνουν, για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους».

Μετά και την παράθεση των παραπάνω ορισμών, κανείς μπορεί να διερωτηθεί αν όντως υπάρχει εννοιολογική διαφορά περιεχομένου ή απλά κάνουμε λόγο για το ίδιο περιεχόμενο με διαφορετική τιτολόφηση. Για την επίλυση και αποσαφήνιση της εν λόγω κατάστασης οι Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς, Παναγιωτοπούλου¹⁹, εντοπίζουν και

επισημαίνουν τις ουσιαστικές διαφορές που υπάρχουν στον όρο Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:

- ✓ *Ενώ η Διοίκηση Προσωπικού παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών*
- ✓ *Ο κύριος στόχος της Διοίκησης Προσωπικού είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία, ενώ για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σημασία έχουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης*
- ✓ *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη, με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να συντελεί στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη Διοίκηση Προσωπικού*
- ✓ *Η Διοίκηση Προσωπικού εστιάζει περισσότερο στη ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία, σε αντίθεση με την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, που προσπαθεί να καλλιεργήσει την ομαδική εργασία, τη διοίκηση της απόδοσης και την ευελιξία*
- ✓ *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.*

Εν κατακλείδι, πέρα από τις παραπάνω διαφορές αυτό που σίγουρα θα πρέπει να επισημανθεί είναι ότι «η ουσία είναι πως να διοικήσει κανείς αποτελεσματικά τους ανθρώπους που εργάζονται σε μια επιχείρηση ανεξαρτήτως του ονόματος που χρησιμοποιεί. Ο δόκιμος όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων κρίνεται όμως ως ο ορθότερος, διότι είναι ευρύτερος και δίνει στρατηγική έμφαση στη διοίκηση των εργαζομένων και όχι απλώς στον έλεγχο και την ανταμοιβή τους»²⁰.

2.3 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Δεδομένου ότι από επιχείρηση σε επιχείρηση η ποικιλία και το περιεχόμενο των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να διαφέρουν, οφείλουμε στο σημείο αυτό να ορίσουμε τις βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε μία επιχείρηση:

Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον: Οι αλλαγές συνθηκών τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον (ταχύτητα αλλαγών, διεθνοποίηση, αλλαγές στη νομοθεσία, διαφορετικότητα εργαζομένων, μεταβαλλόμενοι ρόλοι στη οικογένεια και την εργασία, έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα, ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογίας, ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, συγκεντροποίηση-συγχωνεύσεις-εξαγορές) της επιχείρησης όσο και στο ενδοεπιχειρησιακό (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών, ενδυνάμωση προσωπικού, συγκριτική προτυποποίηση, οργανωσιακή μάθηση, οργανωσιακή κουλτούρα, εξωτερίκευση λειτουργιών, προστιθέμενη αξία, μείωση ιεραρχικών επιπέδων, αποκέντρωση, μείωση προσωπικού, ενδο-επιχειρηματικότητα) επηρεάζουν και διαμορφώνουν την πολιτική που θα πρέπει να υιοθετήσει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας: Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία, μέσα από την οποία καθορίζονται τα καθήκοντα των εργασιών που ενυπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση, καθώς και τα χαρακτηριστικά των ατόμων που θα προσληφθούν για την εκτέλεση αυτών των εργασιών²¹. Η πληροφόρηση που παρέχεται μέσω της ανάλυσης εργασίας, στη συνέχεια χρησιμοποιείται για να αναπτυχθούν αφενός οι περιγραφές της εργασίας, δηλαδή τι συνεπάγεται η συγκεκριμένη εργασία, και αφετέρου οι προδιαγραφές της εργασίας, δηλαδή το είδος των ατόμων που χρειάζονται να προσληφθούν για την συγκεκριμένη εργασία²². Η Ανάλυση Εργασίας παίζει κεντρικό ρόλο στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς η πληροφόρηση που συνεπάγεται αποτελεί την βάση για πάρα πολλές δραστηριότητες που εκτελούνται στα πλαίσια αυτής. Ειδικότερα, η ανάλυση της εργασίας συμβάλλει στα παρακάτω²³:

- ✓ Στην παράλειψη μη χρήσιμων προσόντων, τα οποία το μόνο που θα έκαναν είναι να παρουσιάζουν πιο πολύπλοκα την εργασία και να δημιουργήσουν θεσμικά προβλήματα,
- ✓ Στην ανακάλυψη στοιχείων της εργασίας, τα οποία ευθύνονται για διάφορα προβλήματα του εργασιακού περιβάλλοντος,
- ✓ Στον προγραμματισμό αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό,
- ✓ Στην εύρεση του κατάλληλου εργαζομένου, για την κατάλληλη θέση,
- ✓ Στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης,
- ✓ Στον καθορισμό προτύπων απόδοσης εργασίας,
- ✓ Στην τοποθέτηση των εργαζομένων στις κατάλληλες γι' αυτούς θέσεις ώστε να αξιοποιούνται πλήρως και τέλος,
- ✓ Στη δίκαιη ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Όπως εύλογα μπορεί να κατανοήσει κανείς και από την ετυμολογία των λέξεων, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που σχετίζεται με την πρόβλεψη των ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών αυτών.

Προσέλκυση (Recruitment) και Επιλογή (Selection) υποψηφίων²⁴: Η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η προσέλκυση υποψηφίων περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες που κρίνονται χρήσιμες προκειμένου τόσο να ενημερωθούν όσο και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για απασχόληση στην εταιρεία οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι. Μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εσωτερικά (πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης-job posting, βάση δεδομένων προσωπικού, συστάσεις εργαζομένων, προαγωγές και μεταθέσεις) είτε εξωτερικά (αγγελίες σε εφημερίδες και περιοδικά ή δημοσίευση σε ιστοσελίδες που ασχολούνται με την εύρεση προσωπικού όπως το Kariera, Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία, διαφημίσεις στο ραδιόφωνο και την τηλεόραση, γραφεία διασύνδεσης πανεπιστημίων, ημέρες καριέρας, γραφεία ευρέσεως εργασίας, αφίσες σε κεντρικούς δρόμους. Η υπηρεσία προσωπικού προκειμένου να

προσλάβει έναν υποψήφιο, θα πρέπει να διαθέτει το κατάλληλο για την αρμόδια περίπτωση σύστημα επιλογής προσωπικού (συνεντεύξεις, γνωστικά τεστ).

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development)²⁵: Η εκπαίδευση και η κατάρτιση που παρέχεται στους εργαζομένους μιας εταιρείας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας όσο και την επίτευξη της αναμενόμενης απόδοσης. Η εκπαίδευση του προσωπικού αποβλέπει στη διασφάλιση της δυνατότητας προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Θα πρέπει να είναι συνεχής, και να μην αντιμετωπίζεται σαν μια βραχυχρόνια διαδικασία αποκομμένη από τις υπόλοιπες λειτουργίες και δράσεις της εταιρείας. Οφείλουμε να επισημάνουμε το γεγονός ότι η εκπαίδευση επηρεάζει ιδιαίτερα την αναβάθμιση της θέσης των εργαζομένων και κατά επέκταση τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους. Τέλος, η υποψήφια επιχείρηση θα πρέπει να καλύπτει την ανάγκη κάθε εργαζόμενου για αναγνώριση και για ολοκλήρωση, σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow παρέχοντας ευκαιρίες για ανέλιξη με κριτήριο τις ικανότητες και την απόδοση των εργαζομένων.

Αξιολόγηση Εργαζομένου (Performance Appraisal)²⁶: Η αξιολόγηση απόδοσης σημαίνει να αξιολογείς την απόδοση ενός εργαζομένου συγκρινόμενη με τα κριτήρια απόδοσης που του έχεις αρχικά θέσει. Η επιχείρηση είναι αναγκαίο να έχει καθορισμένους τρόπους μέτρησης της απόδοσης και αξιολόγησης των εργαζομένων, ούτως ώστε να καθορίζεται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρας την εργασία του αποδοτικά. Η αξιολόγηση απόδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντική αν αναλογιστεί κανείς ότι:

- ✓ Παρέχει πληροφορίες σύμφωνα με τις οποίες λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την προαγωγή και την αύξηση μισθού
- ✓ Δίνει τη δυνατότητα στον επόπτη και τον υπάλληλο να αναπτύξουν από κοινού ένα σχέδιο διόρθωσης των ελλείψεων και να θέσουν νέους στόχους αναφορικά με την ανάπτυξη του εργαζομένου
- ✓ Βοηθά στο “career planning”, καθώς έχουμε τη δυνατότητα να δούμε τις φιλοδοξίες καριέρας του εργαζομένου υπό το φως των δυνατών και αδύνατων σημείων του

- ✓ Συμβάλει στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.

Αμοιβές και Παροχές (rewards)²⁷: Ένας παράγοντας που είναι ικανός να καθορίσει τις επιλογές μιας επιχείρησης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της είναι και η αμοιβή. Η αμοιβή του εργαζομένου αναφέρεται σε κάθε είδους πληρωμή ή ανταμοιβή που προορίζεται για τους εργαζομένους και προέρχεται από την απασχόληση τους. Η έννοια της αμοιβής εμπεριέχει δύο συστατικά: την *άμεση οικονομική πληρωμή* (υπό μορφή αμοιβής, μισθού, κινήτρου, προμήθειας, bonus) και την *έμμεση πληρωμή* (υπό μορφή οικονομικών προνομίων – επιδομάτων όπως ασφάλιση και άδεια για διακοπές). Πέραν του μισθού ένας εργαζόμενος μπορεί να ανταμειφθεί για την εργασία του με επαίνους, βραβεία και ως γνωστόν με προαγωγές.

Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)²⁸: Η διαδικασία αξιολόγησης που βοηθά τους μάνατζερ να καθορίζουν τους στόχους και την εργασία του εργαζομένου, να αναπτύσσουν τις ικανότητες και δεξιότητες του, να αξιολογούν τη συμπεριφορά του ως προς την επίτευξη των στόχων και μετά να τον επιβραβεύουν με την ελπίδα ότι αυτό εξυπηρετεί τόσο τις ανάγκες της εταιρείας όσο και τις επαγγελματικές φιλοδοξίες του ατόμου, καλείται «performance management». Στην καρδιά του «performance management» είναι η ιδέα ότι οι προσπάθειες του εργαζομένου πρέπει να είναι προσανατολισμένες στους στόχους της εταιρείας δεδομένου ότι ιδεατά σε κάθε εταιρεία υπάρχει μια ιεράρχηση των στόχων.

Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relationships): Ο τομέας των εργασιακών σχέσεων εξετάζει τη σχέση μεταξύ της διεύθυνσης και των συνδικάτων των εργαζομένων αναφορικά με τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες τόσο για τις αμοιβές όσο και για τις συνθήκες εργασίας, τους όρους απασχόλησης, την υγιεινή και ασφάλεια κα.

Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)²⁹: Κάνοντας λόγο για εσωτερική επικοινωνία, αναφερόμαστε σε εκείνη την επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων. Μπορεί να εμφανιστεί με πολλές μορφές, όπως οι πρόσωπο με πρόσωπο περιστασιακές συνομιλίες, οι επίσημες συνεδριάσεις, τα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία, τα υπομνήματα κα. Σε γενικές γραμμές αναφερόμαστε στην

από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν το όραμα, τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης. Κρατά το προσωπικό ενήμερο για τις σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διαχείριση και όταν εφαρμόζεται αποτελεσματικά, μπορεί να είναι χρήσιμη σε κρίσιμες περιπτώσεις παρέχοντας στους υπαλλήλους τη γνώση να χειριστούν κατάλληλα τις διάφορες περιστάσεις. Με τη διατήρηση των ανοικτών γραμμών επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων, μπορούν να δημιουργηθούν οι ισχυρότερες σχέσεις σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και να σφυρηλατηθεί και η αίσθηση της κοινότητας και ταυτόχρονα η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.

Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development): Αναλογιζόμενοι το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις εκάστοτε αλλαγές καθώς επίσης και να συμβάλλει και στη διαρκή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Οι άμεσες αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, εκτός των άλλων περιλαμβάνουν και την ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας του υφιστάμενου προσωπικού, τη διοίκηση των αλλαγών, την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, τη διαχείριση της γνώσης και τη στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών³⁰.

2.4 ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι επιχειρήσεις στις μέρες μας ολοένα και περισσότερο καλούνται να αντιμετωπίσουν διάφορες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης. Οι αλλαγές αυτές συντελούνται σε δύο επίπεδα, το εξωτερικό και το οργανωσιακό περιβάλλον και παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2 που ακολουθεί.

2.4.1 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ταχύτητα αλλαγών: Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που λειτουργούν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις είναι φυσικό πως προκειμένου να επιβιώσουν χρειάζεται να προσαρμόζονται στα εκάστοτε δεδομένα τόσο αποτελεσματικά όσο και γρήγορα. Οι επιχειρήσεις γίνονται περισσότερο παγκόσμιες, σταθερότερες, περισσότερο προσανατολισμένες προς τον πελάτη και περισσότερο εστιασμένες στην ποιότητα, αλλά πάνω από όλα οι σημερινές επιχειρήσεις αλλάζουν συνέχεια και πρέπει να γίνονται όσο το δυνατό πιο ευέλικτες και δυναμικές. Οι αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό έχουν διάφορες μορφές: πολιτιστικές αλλαγές, δομικές αλλαγές και αλλαγές στις διαδικασίες και στις πολιτικές. Σήμερα σχεδόν όλοι οι οργανισμοί εκτελούν κάποιου είδους πρόγραμμα οργανωτικής αλλαγής. Αυτά τα προγράμματα αναφέρονται συχνά σαν αναδιάρθρωση, αναδιοργάνωση και ποιοτική διαχείριση συνεχής βελτίωση διαδικασιών, ενίσχυση υπαλλήλων και εστίαση στον πελάτη³¹. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να υποστεί βαθιές αλλαγές προκειμένου να επιβιώσει στον επόμενο αιώνα³². Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων παίζει σημαντικό ρόλο σε όλη αυτή την διαδικασία: για να βοηθήσει τα μέλη του οργανισμού να προσαρμοστούν στην αλλαγή που λαμβάνει χώρα, χρειάζονται αρμόδιοι για αυτό τον ρόλο. Οι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων θεωρούνται τα πιο σημαντικά πρόσωπα για την επίτευξη της εσωτερικής αυτής αλλαγής³³. Οφείλουμε να μην παραβλέπουμε το γεγονός ότι τάσεις στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον ευθύνονται για την ανάγκη για μετατροπή³⁴.

Η Διεθνοποίηση / Παγκοσμιοποίηση (globalization) που ορίζεται ως η εξάπλωση οικονομικών καινοτομιών σε όλο τον κόσμο και οι πολιτικές και πολιτιστικές προσαρμογές που συνοδεύουν την μετάδοση αυτή, είναι μια δύναμη που είναι φανερή στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον και που είναι σχεδόν απίθανο να σταματήσει³⁵. Για πολλούς οργανισμούς, το να αναπτυχθεί μια παγκόσμια αντίληψη θα είναι ο μόνος τρόπος επιβίωσης στην παγκόσμια οικονομία. Συνεπώς, οι παγκόσμιοι οργανωτικοί κανόνες και δομές θα είναι αναγκαίοι και θα είναι υποχρεωτικό το εργατικό δυναμικό να τις ακολουθεί. Οι διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων μπορούν να παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των εταιρειών, συμβάλλοντας στην μετάβαση των οργανισμών τους στην αρένα του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Η γνώση πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παγκοσμίως και μέσα στις πολυεθνικές εταιρείες,

μπορεί να βοηθήσει σε αυτόν τον ρόλο. Επομένως, αυτή η εξέλιξη απαιτεί από τους ανθρώπους του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων να βλέπουν και να δρουν πέρα από τα τοπικά όρια και να μετακινούν ανθρώπους, ιδέες, προϊόντα και πληροφορίες ανά τον κόσμο για να ανταποκρίνονται στις τοπικές ανάγκες. Η παγκοσμιοποίηση απαιτεί από τους οργανισμούς να αυξήσουν την ικανότητά τους, να μαθαίνουν και να διαχειρίζονται την ποικιλία, την πολυπλοκότητα και την ασάφεια³⁶.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

Αλλαγές στο Εξωτερικό και το Οργανωσιακό Περιβάλλον

ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων»,
Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.31

Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον	Αλλαγές στο οργανωσιακό περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> • Ταχύτητα Αλλαγών • Διεθνοποίηση-Παγκοσμιοποίηση (Globalization) • Αλλαγές στη Νομοθεσία • Διαφορετικότητα εργαζομένων (Labour Diversity) • Μεταβαλλόμενοι Ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία • Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του Τριτογενούς Τομέα • Ραγδαία ανάπτυξη Τεχνολογίας • Ανάπτυξη των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (MME) • Συγκεντροποίηση-Συγχωνεύσεις-Εξαγορές 	<ul style="list-style-type: none"> • Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) • Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business process reengineering) • Ενδυνάμωση Προσωπικού (empowerment) • Συγκριτική Προτυποποίηση/Αξιολόγηση (Benchmarking) • Οργανωσιακή Μάθηση-Διαχείριση Γνώσης (knowledge management) • Οργανωσιακή Κουλτούρα/Κλίμα • Εξωτερίκευση Λειτουργιών (Outsourcing) • Προστιθέμενη Αξία (EVA-Economic Value Added) • Μείωση ιεραρχικών επιπέδων (Downsizing) • Ενδο-Επιχειρηματικότητα (Intrapreneurship)

Αλλαγές στη Νομοθεσία: Οι νομικές ευθύνες μιας επιχείρησης ορίζονται από την κυβέρνηση μέσω διαφόρων νόμων³⁷ που ενίοτε είναι δυνατόν να αλλάξουν. Από τις επιχειρήσεις με τη σειρά τους, αναμένεται να υπακούσουν τους εκάστοτε νόμους. Για παράδειγμα η νομοθεσία στις αμερικάνικες επιχειρήσεις επιβάλλει να προσλαμβάνονται και να προωθούνται τα άτομα λαμβάνοντας υπόψη την εκπαίδευση και τα προσόντα που κατέχουν και όχι βασιζόμενοι σε χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με την εργασία όπως είναι η θρησκεία, το φύλο κα³⁸. Στην Ελλάδα, η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ισχύουσα νομοθεσία δεδομένου ότι η απασχόληση εργατικού δυναμικού υπόκεινται σε μια σειρά αυστηρών νομοθετικών ρυθμίσεων ή περιορίζεται από τις Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, οι οποίες έχουν ισχύ νόμου³⁹. Το Εργατικό Δίκαιο προτάσσει τη αρμόζουσα συμπεριφορά της διοίκησης έναντι των εργατικών ομάδων και κατά τις περιπτώσεις που συντρέχουν διακρίσεις τα δικαστήρια επιβάλλουν κυρώσεις στην επιχείρηση. Παράδειγμα της κρισιμότητας της σημασίας της νομοθεσίας στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι και το ακόλουθο: τα δικαστήρια θεωρούν τον εκάστοτε οργανισμό υπεύθυνο για την επιλογή εργαζομένων των οποίων το ποινικό μητρώο δεν είναι «λευκό». Αν τα προαναφερθέντα άτομα τοποθετηθούν σε νευραλγικές θέσεις της επιχείρησης που πραγματεύονται τη διαχείριση προσωπικών δεδομένων των πελατών και ανακύψει πρόβλημα, ο ζυγός βαραίνει αποκλειστικά την οικονομική μονάδα⁴⁰.

Διαφορετικότητα Εργαζομένων (Labour diversity): Δεδομένου ότι στις μέρες μας ολοένα και περισσότερο η σύνθεση του πληθυσμού αλλάζει και κατά επέκταση διαφοροποιείται και η σύνθεση του εργατικού δυναμικού, το αποτέλεσμα είναι να εργάζονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση άτομα με διαφορετικές εθνικότητες, με διαφορετικές πολιτισμικές αξίες και πιστεύω⁴¹. Παρόλο που δεν υπάρχει ομοφωνία αναφορικά με το τι ορίζουμε ως διαφορετικότητα, ωστόσο υπάρχει σημαντική συμφωνία σχετικά με τα στοιχεία που την αποτελούν. Η φυλή, το φύλο, ο πολιτισμός, η εθνική προέλευση, η αναπηρία, η ηλικία και η θρησκεία απαριθμούν τα στοιχεία της διαφορετικότητας⁴². Το εργατικό δυναμικό πολλαπλασιάζεται με έναν ολοένα αυξανόμενο ρυθμό και επομένως έχει σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη μιας τεράστιας

αγοράς εργασίας. Μερικές τάσεις που παρατηρούνται και αξίζουν να αναφερθούν είναι οι ακόλουθες⁴³:

- ✓ Οι μειονότητες αποτελούν ένα μεγάλο μερίδιο της επέκτασης της αγοράς εργασίας.
- ✓ Ο αριθμός μεταναστών στην αγορά εργασιών αυξάνεται δραματικά.
- ✓ Όλο και περισσότερες γυναίκες μπαίνουν στην αγορά εργασίας.
- ✓ Η εργασιακή σύνθεση της αγοράς εργασίας αλλάζει.
- ✓ Οι ηλικιωμένοι αποτελούν ένα ολοένα και μεγαλύτερο κομμάτι του πληθυσμού και επίσης ένα μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς εργασίας.

Οι αλλαγές αυτές στην δημογραφία του εργατικού δυναμικού κατευθύνουν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο να αναπτύξει την ικανότητά της να διαχειρίζεται ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό. Απαιτούνται ικανοί μάντζερ που να είναι σε θέση να εξαλείψουν όλες τις διακρίσεις που είναι δυνατό να προκύψουν μέσω της διαφορετικότητας και να εξασφαλίσουν τις ίδιες ευκαιρίες ανάπτυξης για όλους τους εργαζομένους⁴⁴. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν περάσει στην αντεπίθεση αυτών των πέντε μεγάλων αλλαγών με την δημιουργία ενός νέου είδους οργανισμού στον οποίο οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του παρελθόντος δεν ταιριάζουν πια. Υιοθετώντας νέα οργανωτικά τεχνάσματα σχεδιάζουν καινούργιες πρακτικές για ανταγωνιστικότητα, ευελιξία, συνεχή βελτίωση και αυτοδιαχείριση⁴⁵.

Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και στην εργασία⁴⁶: Το θέμα της εργαζόμενης μητέρας, της οποίας το βάρος των υποχρεώσεων μπορεί να ανακουφιστεί από την επιχείρηση με κατάλληλα, φιλικά προς την οικογένεια μέτρα, είναι από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα του πως η αλλαγή στους ρόλους της οικογένειας επηρεάζει τις πρακτικές στο χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η αύξηση των οικογενειών που και οι δύο γονείς θέτουν υψηλούς στόχους σταδιοδρομίας (dual career families) και η εμφάνιση όλο και περισσότερων γυναικών σε θέσεις κλειδιά των επιχειρήσεων προβάλλει ακόμα περισσότερο τη σημασία αυτού του παράγοντα και η φιλική προς την οικογένεια πολιτική ορισμένων επιχειρήσεων, με μέτρα όπως ελαστικό ωράριο, γονικές άδειες και παροχές, ή η παροχή παιδικού σταθμού μέσα στην επιχείρηση θεωρείται ακόμα και ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του Τομέα υπηρεσιών: Η εντυπωσιακή ανάπτυξη του κλάδου των υπηρεσιών που παρατηρείται τα τελευταία 20 χρόνια, σε συνδυασμό με την ανάγκη για νέες ειδικεύσεις στην αγορά εργασίας οδηγεί στην έλλειψη προσωπικού για πολλές ειδικότητες. Η αυξανόμενη προσφορά εργασίας σε ορισμένες ειδικεύσεις σε αντιδιαστολή με την ανεπαρκή προσφορά σε ορισμένες άλλες μετατρέπει την κάλυψη ορισμένων κενών θέσεων σε μια ιδιαίτερα δυσχερή διαδικασία⁴⁷.

Ραγδαία Ανάπτυξη Τεχνολογίας: «Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο ολοκληρώνεται η εργασία και συνεπώς μεταβάλλει τις απαιτήσεις, τις δεξιότητες και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας, μειώνοντας συγχρόνως και τον αριθμό των εργαζομένων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας»⁴⁸. Οι μνημειώδεις εξελίξεις στην δύναμη των υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών έχουν διευκολύνει την ταχύτητα και την ευελιξία στους οργανισμούς. Κάνοντας τις πληροφορίες περισσότερο προσβάσιμες, οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν αλλάξει και θα συνεχίσουν να αλλάζουν τις οργανωτικές δομές και την κουλτούρα. Επειδή οι πληροφορίες είναι άμεσα διαθέσιμες, το χάσμα ανάμεσα στην διαχείριση ανώτατης και κατώτατης βαθμίδας μειώνεται. Η διαχείριση ανώτατης βαθμίδας, μπορεί να προσπεράσει την διαχείριση μεσαίας βαθμίδας κατευθυνόμενη προς την κατώτατη βαθμίδα διαχείρισης και αυτό μπορεί να σπάσει την αλυσίδα της ιεραρχίας και μπορεί να οδηγήσει σε ασάφεια στις αναφερόμενες σχέσεις. Επομένως οι εξελίξεις της τεχνολογίας μπορεί να υπονομεύσει τις παραδοσιακές δομές εξουσίας. Οι εργάτες θα γίνουν διευθυντές πληροφοριών με το να γίνουν χειριστές υπολογιστών. Οι παραδοσιακοί διευθυντές μπορεί πλέον να μην είναι χρήσιμοι. Κατά επέκταση οι Ανθρώπινοι Πόροι πρέπει να βοηθούν τον οργανισμό να είναι προετοιμασμένος για επανεκπαίδευση εργαζομένων, πρόσληψη εξωτερικών συνεργατών και για ανασχεδιασμό εργασιών. Οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να χειρίζονται τις πληροφορίες για να έχουν αποτελέσματα στην επιχείρησή τους⁴⁹.

Η Ανάπτυξη των Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ): Μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι και στη χώρα μας υπάρχει μια σημαντική ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Ενδεικτικά η αύξηση αυτή μπορεί να αποδοθεί στους ακόλουθους παράγοντες⁵⁰:

- ✓ Το αίσθημα ανυπαρξίας, από τη μια, ασφάλειας, αυτονομίας και μη ικανοποίησης των αναγκών των ατόμων από τις μεγάλες επιχειρήσεις και από την άλλη, η δυνατότητα ευελιξίας των μικρών επιχειρήσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Η είσοδος των γυναικών στις οικονομικές δραστηριότητες και η δημιουργία από εκείνες επιχειρήσεων
- ✓ Ύπαρξη προγραμμάτων ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας από την Ευρωπαϊκή Ένωση με στόχο τη δημιουργία απασχόλησης

Συγκεντροποίηση-Συγχωνεύσεις⁵¹-Εξαγορές⁵²: Όπως εύλογα μπορεί να παρατηρήσει κανείς γνωρίζοντας τη σημασία των προαναφερθέντων όρων, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές των επιχειρήσεων έχουν ως συνέπεια την αύξηση του μεγέθους πολλών επιχειρήσεων και κατά επέκταση του ανταγωνισμού⁵³.

2.4.2 ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κάνοντας λόγο για αλλαγές στο οργανωσιακό περιβάλλον κατά κύριο λόγο αναφερόμαστε στις διάφορες τάσεις στο χώρο του μάνατζμεντ που έχουν υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις προκαλώντας αλλαγές στο υπάρχον περιβάλλον:

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management): Η έννοια της ολικής ποιότητας έχει διατυπωθεί εδώ και αρκετό καιρό. Ο Feigenbaum αναγνώρισε τη σημασία μιας συνολικής προσέγγισης για την ποιότητα στην δεκαετία του 1950 και έπλασε τον όρο «έλεγχος ολικής ποιότητας» (total quality control). Παρατήρησε ότι η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών επηρεάζεται άμεσα από τα ακόλουθα εννέα στοιχεία (9Ms): αγορές, χρήματα, διαχείριση, άνδρες και γυναίκες, κίνητρα, υλικά, μηχανήματα και μηχανοποίηση, σύγχρονες μεθόδους πληροφόρησης και συναρμολόγησης του προϊόντος. Στη συνέχεια ο προαναφερθέν όρος διευρύνθηκε και στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 η Naval Air Systems Command υιοθετεί τον όρο

διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management) που έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής στις επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες⁵⁴.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης (management) επικεντρωμένος στην έννοια της ποιότητας που στοχεύει στην μακροπρόθεσμη κερδοφορία και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Έχει ως βασικό προσανατολισμό την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων και των επιθυμιών των πελατών. Η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση διότι είναι διευρυμένη, ώστε να συμπεριλαμβάνει όχι μόνο τους εξωτερικούς⁵⁵ πελάτες της επιχείρησης αλλά και τους εσωτερικούς⁵⁶. Κάνουμε λόγο για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα και τους οργανισμούς και υπηρεσίες του δημοσίου τομέα⁵⁷.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται τόσο στην αποδοχή όσο και στην τήρηση των ακόλουθων αρχών⁵⁸:

- ✓ Ο πελάτης αποτελεί τον κύριο κριτή της ποιότητας (οι επιχειρήσεις που «αφουγκράζονται» τους πελάτες τους γνωρίζουν τι εκείνοι επιθυμούν, τον τρόπο χρησιμοποίησης των προϊόντων τους, καθώς επίσης και ορισμένες ανάγκες που είναι δύσκολο να εκφραστούν από αυτούς)
- ✓ Συμμετοχή και ομαδική εργασία (όταν τα διευθυντικά στελέχη παρέχουν στους εργαζομένους τα σωστά εργαλεία για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων καθώς και την απαραίτητη ελευθερία για τις όποιες παρεμβάσεις, τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι στο τέλος θα απολαμβάνουν περισσότερο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες)
- ✓ Εστίαση στις διαδικασίες⁵⁹ και στη συνεχή βελτίωση (αν αντί να απομονώσουμε κάθε τμήμα και λειτουργία της επιχείρησης, τα θεωρήσουμε ως ένα σύνολο και κατανοήσουμε καλύτερα τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, τότε υπάρχουν ευκαιρίες για βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων. Αναφερόμενοι στη συνεχή βελτίωση, κάνουμε λόγο όχι μόνο για μικρές και σταδιακές βελτιώσεις αλλά και μεγάλες και απότομες αλλαγές)

Όπως εύλογα μπορεί να συμπεράνει κανείς, για να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτείται όχι μόνο η δέσμευση της διοίκησης αναφορικά με τις προαναφερθέντες αρχές αλλά και ο καθοριστικός ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων

Πόρων σχετικά με την υιοθέτηση των αρχών από τους εργαζομένους, την οργάνωση, τον προγραμματισμό κα.

Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering):

Αφορά την επανεξέταση και τον ριζικό ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών⁶⁰ με στόχο την επίτευξη θεαματικής βελτίωσης σε κρίσιμους δείκτες μέτρησης της απόδοσης όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα. Η επιτυχής αναδιοργάνωση απαιτεί τόσο την ουσιαστική κατανόηση των διαδικασιών όσο και την δημιουργική σκέψη με στόχο την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών και την αποφυγή της προσκόλλησης σε παλιές παραδόσεις και υποθέσεις. Ο ριζικός επανασχεδιασμός συνεπάγεται την παύση των υφιστάμενων διαδικασιών και την κατανόηση και επανασχεδιασμό της διαδικασίας αυτής καθεαυτής και όχι απλά μια μικρή βελτίωση της⁶¹.

Εύλογα από τα προηγούμενα προκύπτει ότι ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών προϋποθέτει τη στενή συνεργασία με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, καθώς συνεπάγεται αλλαγές που έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο που γίνεται η κατανομή, η ανάθεση και η υλοποίηση της εργασίας.

Ενδυνάμωση Προσωπικού (Empowerment): Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις έχουν μειώσει την εξάρτηση των υπαλλήλων τους από τους ανωτέρους τους και αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον προσωπικό αυτοέλεγχο και την ευθύνη καθενός ξεχωριστά για το έργο που πρέπει να ολοκληρώσει. Αυτή η πρακτική ονομάζεται ενδυνάμωση γιατί μεταφέρει την ευθύνη από τον άμεσο προϊστάμενο στον υπάλληλο. Ενδυνάμωση πιο απλά σημαίνει το να παραχωρήσεις την εξουσία της λήψης αποφάσεων στους εργαζόμενους ούτως ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις που βασίζονται σε αυτό που οι ίδιοι αισθάνονται ότι είναι σωστό, να έχουν τον έλεγχο της εργασίας τους, να παίρνουν ρίσκα και να μαθαίνουν από τα λάθη τους και να προωθούν την αλλαγή⁶².

Πέντε από τα δεκατέσσερα σημεία του Deming σχετίζονται άμεσα με την έννοια της ενδυνάμωσης⁶³:

Σημείο 6: Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους του εργαζομένους

Σημείο 7: *Εστίαση των διοικητικών στελεχών όλων των βαθμίδων στην αποτελεσματική ηγεσία των εργαζομένων για να τους βοηθήσουν να εκτελούν καλύτερα την εργασία τους*

Σημείο 8: *Απομάκρυνση του φόβου από τους εργαζομένους. Αποφυγή επίπληξης των εργαζομένων για «προβλήματα που δημιουργούνται από τα υπάρχοντα συστήματα». Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Κατάργηση της διοικητικής λειτουργίας με βάση τον έλεγχο*

Σημείο 10: *Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους*

Σημείο 13: *Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτό-βελτίωσης για κάθε εργαζόμενο*
 Τα προαναφερθέντα σημεία προτείνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων πιο άμεσα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, παρέχοντας τους την ασφάλεια και την εμπιστοσύνη για τις αποφάσεις που λαμβάνουν, την κατάλληλη κατάρτιση, τα απαραίτητα εργαλεία, τα κίνητρα καθώς και τη σοφία του να είναι σε θέση να γνωρίζουν πότε και τι θα πρέπει να κάνουν.

Οι νέες απαιτήσεις που σηματοδοτεί η υιοθέτηση της πρακτικής της ενδυνάμωσης μπορεί να συνεπάγονται σημαντικές αλλαγές στο σύστημα εργασίας και ειδικότερα μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα⁶⁴:

- ✓ Στους εργαζόμενους πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση, πόροι και ενθάρρυνση
- ✓ Οι πολιτικές και οι διαδικασίες θα πρέπει να εξετάζονται για την πιθανή ύπαρξη περιττών περιορισμών αναφορικά με την ικανότητα των εργαζομένων να εξυπηρετούν τους πελάτες
- ✓ Θα πρέπει να ενισχυθεί η ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και η αποφυγή δυσaráσκεια και τιμωρίας που μπορεί να προέλθει από μια αποτυχία
- ✓ Οι πληροφορίες θα πρέπει να ανταλλάσσονται ελεύθερα και να μην είναι «στενά» προστατευμένες, ούτως ώστε να αποτελούν πηγή ελέγχου και άσκησης εξουσίας
- ✓ Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους είναι επιθυμητές και απαραίτητες για την επιτυχία της οργάνωσης
- ✓ Οι Διευθυντές θα πρέπει να έχουν την απαιτούμενη στήριξη και κατάρτιση ούτως ώστε να υιοθετήσουν ένα στυλ ηγεσίας που να επιδέχεται την ενδυνάμωση προς τους υφισταμένους

Ενδυνάμωση σημαίνει επίσης ότι οι ηγέτες-μεταρρυθμιστές πρέπει να εγκαταλείψουν ορισμένες από τις εξουσίες που κατείχαν προηγουμένως και να υπερπηδήσουν τους φόβους τους που σχετίζονται με το γεγονός ότι υπάρχει πιθανότητα οι εργαζόμενοι να καταχραστούν το προνόμιο της μετατόπισης της εξουσίας. Επίσης με την ανταλλαγή πληροφοριών, οι διοικήσεις πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι θα ταυτιστούν με τους στόχους της εταιρείας. Άτομα που ενδυναμώνονται έχουν ισχυρή την αίσθηση της αυτοπραγμάτωσης και αισθάνονται ότι είναι ικανά να κάνουν την εργασία τους αποτελεσματικά. Όταν ο μάνατζερ αναγνωρίζει στους εργαζόμενους την ανάληψη ευθυνών, τότε και αυτοί λειτουργούν ως υπεύθυνα άτομα⁶⁵.

Οι μάνατζερ για να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους πρέπει να έχουν υπόψη τις παρακάτω οδηγίες⁶⁶:

- ✓ *Να δημιουργούν ευκαιρία στους υπαλλήλους ώστε να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*
- ✓ *Να εξαλείφουν τους γραφειοκρατικούς περιορισμούς που εμποδίζουν την αυτονομία των μελών του οργανισμού*
- ✓ *Να θέτουν υψηλούς στόχους που να εμπνέουν και να έχουν ιδιαίτερη σημασία. Όταν τα άτομα αισθάνονται ότι ο σκοπός είναι σπουδαίος, τότε είναι πρόθυμα να αναλάβουν την προσωπική ευθύνη πραγματοποίησής τους*

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι η ενδυνάμωση μπορεί να θεωρηθεί ως μια εργασία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Στηρίζεται στην εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους, δημιουργεί δέσμευση και υπερηφάνεια προς το πρόσωπό τους. Τέλος παρέχει ευκαιρίες να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους.

Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση–Σύγκριση Διεπιχειρησιακών Επιδόσεων για Δείκτες Ανταγωνιστικότητας (Benchmarking): Ως συγκριτική αξιολόγηση ορίζεται η συστηματική διαδικασία σύγκρισης της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και της επίδοσης⁶⁷ μιας επιχείρησης, με τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν τις καλύτερες πρακτικές σε παγκόσμιο επίπεδο ή ακόμη και με τα καλύτερα τμήματα στην

ίδια την επιχείρηση. Συγκεντρώνοντας πληροφορίες αναφορικά με το πως οι καλύτερες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο πέτυχαν τη συγκεκριμένη επίδοση, χρησιμοποιείς τις εν λόγω πληροφορίες σαν βάση για την επίτευξη των δικών σου στόχων και στρατηγικών. Πιο απλά κάνουμε λόγο για την αναζήτηση εκείνων των βέλτιστων πρακτικών⁶⁸ που οδηγούν στις υψηλότερες επιδόσεις. Μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης μια επιχείρηση ανακαλύπτει όχι μόνο τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της ίδιας αλλά και των υπόλοιπων ηγετών της βιομηχανίας και μαθαίνει το πώς να ενσωματώσει τις βέλτιστες πρακτικές στις δικές της δραστηριότητες. Μπορεί επίσης να παρέχει κίνητρα για την επίτευξη υψηλών στόχων, βοηθώντας τους υπαλλήλους να δουν τι μπόρεσαν οι υπόλοιποι να καταφέρουν⁶⁹.

Στα κυριότερα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από μια συγκεκριμένη ανάλυση επιδόσεων σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της είναι τα ακόλουθα⁷⁰:

- ✓ *Ο εντοπισμός και κατανόηση των ανταγωνιστικών αδυναμιών της επιχείρησης σε δραστηριότητες καθοριστικές για την επιτυχία και την ανάπτυξή της*
- ✓ *Η μεθόδευση οργανωτικών αλλαγών και τρόπων υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα που μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα για όλους τους εργαζομένους, σε μια συνεχή διαδικασία βελτιώσεων.*
- ✓ *Η ευαισθητοποίηση του προσωπικού μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, την ενημέρωσή τους πάνω στις προσεγγίσεις των ανταγωνιστών και από την αναγνώριση της αναγκαιότητας για αλλαγές που θα συμβάλλουν σε βελτιώσεις προϊόντων και διαδικασιών.*

Επομένως η τεχνική του benchmarking δεν είναι απλώς μια προσπάθεια αντιγραφής των διαδικασιών και πρακτικών άλλων επιχειρήσεων με εξαιρετικές επιδόσεις, αλλά μια συστηματική προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)⁷¹: Το θεμελιώδες δομικό υλικό μιας σύγχρονης εταιρείας είναι η γνώση. Δυστυχώς, σε σύγκριση με τα χρήματα, την εργασία, το κεφάλαιο και τον εξοπλισμό είναι ίσως το πιο δύσκολο στη διαχείριση του. Η γνώση είναι ευπαθή και αν δεν ανανεωθεί και αναπληρωθεί, καθίσταται άνευ αξίας. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εξαρτώνται από τα δεδομένα και τις πληροφορίες για την υποστήριξη της διαχείρισης, της βελτίωσης και της μέτρησης των επιδόσεων. Οι μετρήσεις που γίνονται θα πρέπει να απορρέουν από τη στρατηγική του οργανισμού και να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες αναφορικά με τις βασικές διεργασίες της επιχείρησης, τα διάφορα επιτεύγματα της καθώς και τα αποτελέσματα που καταγράφονται. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να εμπεριέχουν τη δυνατότητα ανάλυσης για την εξαγωγή πληροφοριών και συμπερασμάτων, τη σύγκριση με τους «ανταγωνιστές», καθώς και τα σημεία αναφοράς των βέλτιστων πρακτικών για τη λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα, τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να είναι αξιόπιστα, ακριβή και έγκαιρα διαθέσιμα. Κατά συνέπεια λοιπόν θα πρέπει να υπάρξει η καταγραφή των υφιστάμενων γνώσεων στην επιχείρηση, η απόκτηση νέων γνώσεων, η κατανομή και διάχυση της πληροφόρησης, η ερμηνεία των διαφόρων πληροφοριών και η καλλιέργεια της οργανωσιακής μνήμης⁷². Δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι η διάδοση και η ανταλλαγή της οργανωσιακής γνώσης είναι ζωτικής σημασίας για ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της γνώσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- ✓ Μία ορθή μέθοδο για τη συγκέντρωση και την οργάνωση της γνώσης καθώς και για την κατανόηση τόσο του πώς λειτουργεί η επιχείρηση, όσο και του τρόπου λειτουργίας των τρέχων επιχειρηματικών διαδικασιών
- ✓ Μια συστημική προσέγγιση διαχείρισης που να διευκολύνει την αφομοίωση της νέας γνώσης του συστήματος της επιχείρησης και να είναι προσανατολισμένη στην καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση
- ✓ Ένα κοινό πλαίσιο για τη διαχείριση της γνώσης καθώς και κάποιο τρόπο επικύρωσης και σύνθεσης των γνώσεων που αποκτούνται

- ✓ Την κουλτούρα και τις αξίες που υποστηρίζουν την ανταλλαγή γνώσεων σε όλη τη λειτουργία της επιχείρησης καθώς και την ενθάρρυνση για την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία αυτή

Οργανωσιακή Κουλτούρα / Κλίμα (Organizational Culture / Climate): Η οργανωσιακή ή εταιρική (Corporate Culture) ή επιχειρησιακή κουλτούρα συνίσταται στις στάσεις, τις εμπειρίες, τις πεποιθήσεις και τις αξίες ενός οργανισμού. «Εταιρική κουλτούρα είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγραφούν συστήματα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας ακόμη και τον καθορισμό των στόχων. Οι ισχυρές εταιρικές κουλτούρες λειτουργούν σαν παράγοντες προαγωγής της υψηλής απόδοσης⁷³».

Μια επιχείρηση για να διαμορφώσει την οργανωσιακή της κουλτούρα, απαιτούνται πολλά χρόνια. Ο Edgar Schein⁷⁴ αποφαινεται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται εξαιτίας των δύο παρακάτω προκλήσεων, τις οποίες αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός:

- Την αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει*
- Την εγκαθίδρυση και διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Με αυτό ο οργανισμός συμβάλλει στην επίτευξη της εσωτερικής ολοκλήρωσης του ατόμου.*

Η οργανωσιακή κουλτούρα λοιπόν αναπτύσσεται στην περίπτωση που τα μέλη αντιλαμβάνονται με όμοιο τρόπο τη γνώση και τις υποθέσεις όπως και όταν πρέπει να αντιμετωπίζουν θέματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης.

«Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στην αλλαγή του οργανωσιακού κλίματος προς τη θετική κατεύθυνση, εισάγοντας πολιτικές που ενισχύουν τη διάθεση του προσωπικού για καλύτερη απόδοση και ταύτιση με τους στόχους της επιχείρησης»⁷⁵.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ικανοποιεί συνήθως σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης όπως⁷⁶:

- ✓ *Μεταδίδει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζομένους*
- ✓ *Βοηθά τους εργαζομένους στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων*
- ✓ *Υποστηρίζει τη σταθερότητα τις επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα*
- ✓ *Χρησιμοποιείται ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων, όταν αυτοί βρίσκονται εκτός επιχείρησης και αποτελεί τον οδηγό τους για κατάλληλη συμπεριφορά*

Εκτενέστερη αναφορά της έννοιας παρουσιάζεται και στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας που αναφερόμαστε τόσο στην κουλτούρα και το κλίμα της αξιολόγησης, όσο και στη φιλοσοφία του συστήματος αξιολόγησης.

Εξωτερίκευση Λειτουργιών (Outsourcing): Η εξωτερίκευση λειτουργιών ολοένα και περισσότερο αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της στρατηγικής λήψης αποφάσεων καθώς επίσης και ένα σημαντικό τρόπο για την αύξηση της αποδοτικότητας⁷⁷ και της ποιότητας⁷⁸.

Ως εξωτερίκευση λειτουργιών ή υπεργολαβία ορίζεται «η ανάθεση της διοίκησης και εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας ή και ακόμη μιας ολόκληρης επιχειρηματικής λειτουργίας σε τρίτους». Η ανάθεση αυτή γίνεται συνήθως με ετήσια συμβόλαια ή και για μικρότερη διάρκεια. Μια τέτοια πρακτική πάντοτε συνεπάγεται μεγάλο βαθμό αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αμφίδρομη πληροφόρηση και καλό συντονισμό⁷⁹.

«Στο χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επιμέρους δραστηριότητες όπως οι προσλήψεις και η εκπαίδευση συχνά ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι τεχνικές outsourcing αφορούν τον επιμερισμό του κινδύνου, την εξοικονόμηση χώρου εγκατάστασης, την αξιοποίηση της εμπειρίας των εξωτερικών συνεργατών, καθώς και την αποδέσμευση πόρων της επιχείρησης για την υλοποίηση άλλων στόχων»⁸⁰.

E.V.A. (Economic Value Added): Σύμφωνα με την αρχή της προστιθέμενης αξίας⁸¹ θα πρέπει να ερευνείται το κατά πόσο μια δραστηριότητα ή εγχείρημα της επιχείρησης προσθέτει οικονομική αξία στο τελικό αποτέλεσμα και κατά επέκταση να αποφασιστεί ποιες δραστηριότητες προσθέτουν αξία και πρέπει να ενισχυθούν, ποιες πρέπει να διατηρηθούν ως έχουν και τέλος ποιες πρέπει πιθανώς να καταργηθούν⁸².

Μείωση Ιεραρχικών Επιπέδων (Delaying): Σκοπός της μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων είναι η αύξηση της ταχύτητας των διαδικασιών λύσης προβλημάτων και η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Μέσω αυτής επιτυγχάνεται καλύτερη επικοινωνία, μεγαλύτερη συμμετοχή του προσωπικού και μείωση του διοικητικού κόστους⁸³.

Αποκέντρωση (decentralization): Η δυσκολία καθορισμού στόχων για μια άυλη και δύσκολα μετρήσιμη υπηρεσία περιπλέκει ολοένα και περισσότερο τη μεταφορά της ευθύνης αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων⁸⁴. «Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν προσπάθειες μεταφοράς της ευθύνης και της λήψης αποφάσεων, από την κεντρική διοίκηση, στον τόπο που είναι πλησιέστερα και στους ανθρώπους, οι οποίοι έχουν στενότερη επαφή με το αντικείμενο της δραστηριότητας τους, ή με συνθήκες που απαιτούν άμεση αντιμετώπιση. Η πρακτική αυτή έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή γραφειοκρατική οργάνωση, κατά την οποία όλες οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται στο κέντρο και εφαρμόζονται στα χαμηλότερα επίπεδα χωρίς τη συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερόμενων»⁸⁵.

Μείωση Προσωπικού (Downsizing): Ολοένα και περισσότερο στις μέρες μας λόγω των δύσκολων οικονομικών συνθηκών που επικρατούν, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε μειώσεις του εργατικού δυναμικού τους. Αναγκάζονται να οδηγηθούν προς την κατεύθυνση αυτή είτε λόγω της ανάγκης περιορισμού του κόστους παραγωγής είτε λόγω της παραγωγής σε διαφορετική βάση λόγω των νέων τεχνολογιών. Οι πιο συνήθεις μέθοδοι μείωσης προσωπικού είναι οι ακόλουθοι⁸⁶:

- ✓ *Μειωμένες ώρες απασχόλησης* (δεδομένου ότι σε μια επιχείρηση υπάρχει ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό δαπάνης αναφορικά με την κάλυψη των μισθολογικών αναγκών, οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να προσαρμοστούν –

εφόσον επιθυμούν να διατηρήσουν την εργασία τους-σε λιγότερες ώρες απασχόλησης και κατά επέκταση στις αντίστοιχες περικοπές στο μισθό τους)

Προς την κατεύθυνση αυτή γνωστός είναι και ο όρος που χρησιμοποιείται και συνάμα εφαρμόζεται ολοένα και περισσότερο στις μέρες μας, εργαζόμενοι part-time. Ουσιαστικά αναφερόμαστε σε εκείνους του υπαλλήλους που σε αντίθεση με το κανονικό ωράριο των 8ωρών/ημερησίως, εργάζονται 4ώρες/ημερησίως.

- ✓ **«Δανεικοί»** (επιχειρήσεις προβαίνουν στην πρακτική του «δανεισμού» των στελεχών τους σε άλλες μεγάλες επιχειρήσεις μέχρις ότου μπορέσουν και πάλι να καλύψουν τις οικονομικές τους απαιτήσεις και να τους επαναχρησιμοποιήσουν)
- ✓ **Άδεια άνευ αποδοχών**
- ✓ **Μια θέση εργασίας ανά δύο εργαζόμενους** (με στόχο να μπορέσουν να παραμείνουν στις μισθολογικές καταστάσεις, σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση δύο εργαζόμενοι εκ περιτροπής εκτελούν συγκεκριμένη ποσότητα εργασίας)
- ✓ **Έξοδοι χωρίς αναπλήρωση**
- ✓ **Πρόωρη συνταξιοδότηση** (με τη βοήθεια δελεαστικών οικονομικών κινήτρων, οι γηραιότεροι ή οι πολλοί κοντά στη συνταξιοδότηση εργαζόμενοι ωθούνται προς αποχώρηση)
- ✓ **Διαθεσιμότητα**
- ✓ **Εθελούσια έξοδος** (επιπρόσθετα της νομικής αποζημίωσης παρέχονται κίνητρα για εκείνους τους υπαλλήλους που δέχονται να απολυθούν στα πλαίσια της πρακτικής της μείωσης του προσωπικού)

Τέλος πολλές επιχειρήσεις οι οποίες προβαίνουν σε μείωση του προσωπικού, επιλέγουν να μην προβούν σε απολύσεις αλλά να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους είτε μετακινώντας τους σε άλλους τομείς απασχόλησης (“redeployees”) με τους οποίους σχετίζεται και η ίδια η επιχείρηση, είτε να τους διατηρήσουν ως εξωτερικούς συνεργάτες ή ακόμα και ως συμβούλους, είτε τέλος ως προσωρινούς υπαλλήλους⁸⁷.

Ενδο-επιχειρηματικότητα⁸⁸ (Intrapreneurship): Η γέννηση νέων επιχειρήσεων στα πλαίσια των ήδη υφισταμένων, λαμβάνοντας τη μορφή της εσωτερικής καινοτομίας, του εγχειρήματος-ρίσκου, της ανοικοδόμησης της επιχείρησης μέσω της ανανέωσης των υπάρχοντων βασικών ιδεών της, καλείται ενδο-επιχειρηματικότητα. Μια μεγάλη

επιχείρηση που επιθυμεί να ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στο εσωτερικό της, θα πρέπει να επιλέξει μια δομή που θα δώσει στη νέα επιχειρηματική μονάδα το κατάλληλο ποσοστό ελευθερίας-διατηρώντας παράλληλα και κάποιο βαθμό ελέγχου- και ταυτόχρονα θα πρέπει να επιλέξει εκείνο το εργατικό δυναμικό που θα είναι εφοδιασμένο με δημιουργικό και ριψοκίνδυνο πνεύμα⁸⁹.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι εξωτερικές αλλαγές επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και συνεπώς η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να παίξει ένα σημαντικό ρόλο αναφορικά με την κάλυψη των διαφόρων αναγκών του προσωπικού της επιχείρησης.

2.5 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

«Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (π.χ. των 25-50 εργαζομένων) συνήθως δεν έχουν ιδιαίτερο τμήμα προσωπικού. Η πολιτική προσωπικού πηγάζει από τον ίδιο τον εργοδότη ή τον διευθύνοντα, ο οποίος συνήθως παραχωρεί στα στελέχη την ευθύνη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να επιβάλλουν πειθαρχία, να καθορίζουν αμοιβές και να απολύουν εργαζόμενους. Σε αυτές τις επιχειρήσεις γενικά κυριαρχούν τα προβλήματα παραγωγής και πωλήσεων και κατά κάποιο τρόπο δε διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού, οι δε σχετικές με αυτό αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς πρόβλεψη για τις μακροχρόνιες συνέπειές τους»⁹⁰. «Στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και με διοικούντες που αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, δημιουργείται Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, που υπάγεται απ' ευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο της επιχείρησης. Η οργάνωση μιας τέτοιας υπηρεσίας είναι ανάλογη των ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση εργαζομένων. Έτσι, δημιουργούνται τμήματα, τομείς ή υπεύθυνοι π.χ. για την απασχόληση, την ανταμοιβή, την εκπαίδευση, την υγιεινή κα»⁹¹.

2.6 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια επιτελική μονάδα⁹² της επιχείρησης η οποία έχει επιφορτιστεί με τους ακόλουθους ρόλους⁹³:

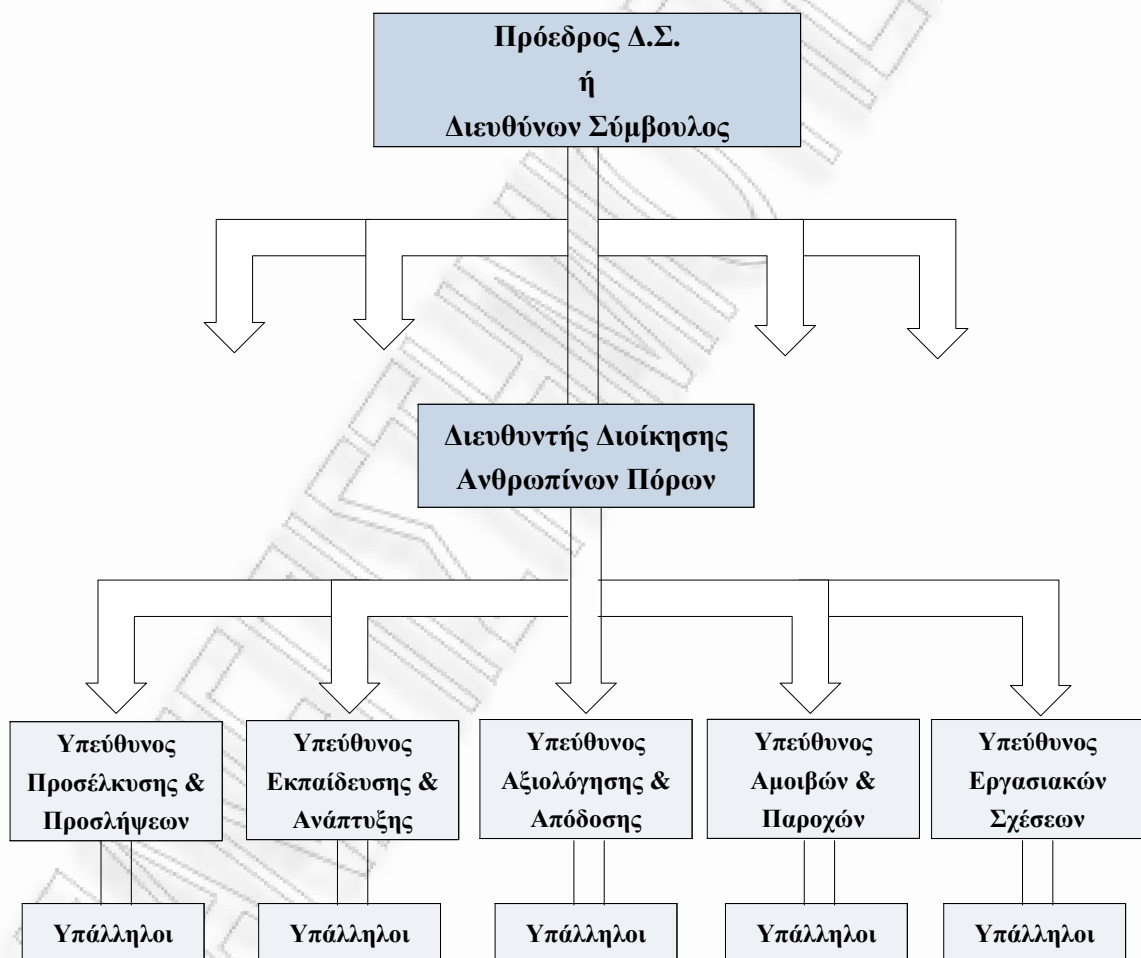
- ✓ *Επιτελικός, με την έννοια ότι καθορίζει τις πολιτικές, συστήματα, μεθόδους και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων*
- ✓ *Υποστηρικτικός, με την έννοια ότι παρέχει υπηρεσίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες*
- ✓ *Συμβουλευτικός, δηλαδή παρέχει συμβουλές για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις υπόλοιπες μονάδες*
- ✓ *Εποπτικός, με την έννοια ότι ελέγχει το κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων*
- ✓ *Εκτελεστικός, με την έννοια ότι η οργανωτική μονάδα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.*

Εύλογα μετά την αναφορά στην έννοια και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να συμπεράνει κανείς πως η ΔΑΠ, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενό της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1

Δομή τμήματος ΔΑΠ σε Μεγάλη Επιχείρηση

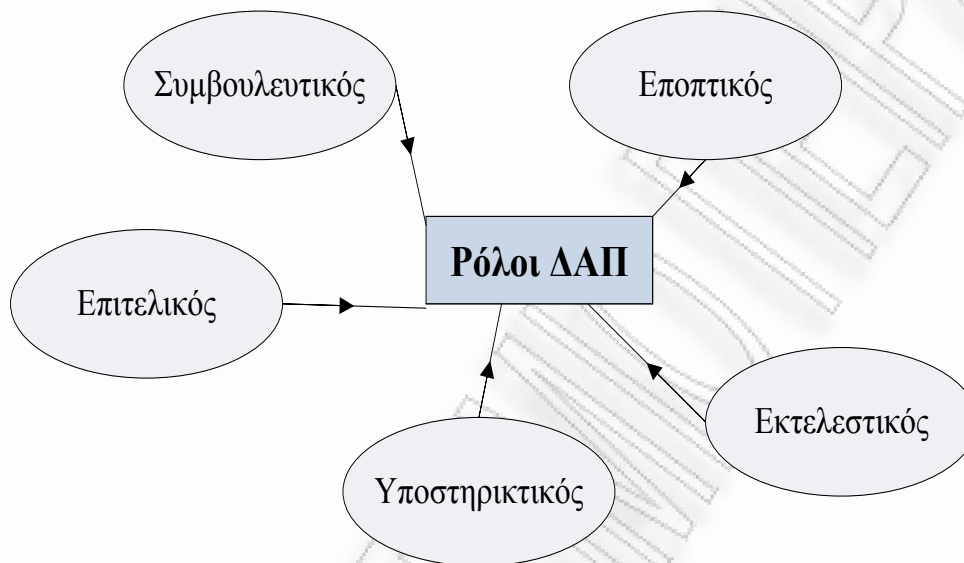
ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων»,
Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.47



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2

Οι ρόλοι της Σύγχρονης ΔΑΠ

ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»,
Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.50



¹ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 55-66

² Cuming, M., (1986), "The theory and Practice of Personnel Management", British Library Cataloguing in Publication Data, London, pp.4-9

³ Ibid., p. 4

⁴ Ibid., p.5

⁵ Ibid., p.6

⁶ Ibid., p. 7

⁷ Ibid., p. 8

⁸ Κανελλόπουλος, Χ., (1990), «Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα», ΕΛΚΕΠΑ

⁹ Op. cit., Cuming, M., (1986), p.9

¹⁰ Κανελλόπουλος, Χ. (2002), "Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού", Αθήνα, σελ.21

¹¹ Op. cit., Cuming, M., (1986), p. 2

¹² Ibid., p. 2

¹³ Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001), «Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 10-11

- ¹⁴ DeNisi, S., Griffin, W., (2001), "Human Resource Management", Houghton Mifflin Company, Boston, p.4
- ¹⁵ Jackson, S., Schuler, R., (2000), "Managing Human Resources: a Partnership Perspective", South Western College Publishing, U.S.A., p.37
- ¹⁶ Cascio, W., Awd, e., (1981), "Human Resource Management: an Information Systems Approach", Reston Publishing Company, Virginia, p.3
- ¹⁷ Op. cit., DeNisi, S., Griffin, W., (2001), p.4
- ¹⁸ Χυτήρης, Λ., (2001β), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα, σελ. 18-19
- ¹⁹ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001), σελ 11-12
- ²⁰ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001β), σελ.18
- ²¹ Dessler, G., (2002), "A Framework for Human Resource Management", Prentice Hall, New Jersey, p. 62, source : Clifford, J., (1994), "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?", Public Personnel Management, Vol. 23, No. 2pp. 321-340
- ²² Ζαβλάνος, Μ., (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ.173-174
- ²³ Op. cit Dessler, G., (2002), p. 62, source: Clifford, J., (1996), "Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis", Public Personnel Management, pp. 89-102
- ²⁴ Op. cit., Dessler, G., (2002), pp. 72-91
- ²⁵ Μπουραντάς, Δ., (2002), «Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 257-258
- ²⁶ Op. cit., Dessler, G., (2002), p. 165
- ²⁷ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) σελ 23
- ²⁸ Op. cit., Dessler, G., (2002), p. 165
- ²⁹ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) σελ 23
- ³⁰ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) σελ. 24
- ³¹ Vloeberghs, D., Faes, E. (2003), "The role of human resource management in implementing a new agreement between employers and employees", Al & Soc, Vol. 17, pp. 134-149
- ³² Ehrlich, CJ. (1997), "Human resource management: a changing script for a changing world", Hum Resour Manage, Vol. 36, No. 1, pp. 85 - 89
- ³³ Op. cit., Vloeberghs, D., Faes, E. (2003), pp. 134-149
- ³⁴ Beer, M. (1997), "The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role", Hum Rsour Manage, Vol. 36, No. 1, pp. 49-56
- ³⁵ Lewis, WW., Harris, M. (1992), "Why globalization must prevail: an economic rationale for the inevitable defeat of protectionism", McKinsey, Vol. 2, p. 114
- ³⁶ Daniel, V., Faes, E. (2003), "The role of human resource management in implementing a new agreement between employers and employees", Springer – Verlag , London, Vol. 17, pp. 134-149
- ³⁷ Ο νόμος αναφέρεται στους κώδικες εκείνους που επιτρέπουν ή απαγορεύουν ορισμένες συμπεριφορές και είναι δυνατόν ή μη να εφαρμόσουν τη δεοντολογία και τους ηθικούς κανόνες
- ³⁸ Wheelen, T., Hunger, D., (2008), "Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 57
- ³⁹ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) σελ. 32
- ⁴⁰ Op. cit., Dessler, G., (2002), pp. 27-34
- ⁴¹ Op. cit., Ζαβλάνος, Μ., (2002), σελ.36
- ⁴² Op. cit., Dessler, G., (2002), p.47
- ⁴³ Op. cit., Ehrlich, CJ. (1997), pp. 85 - 89
- ⁴⁴ Op. cit., Ζαβλάνος, Μ., (2002), σελ.36
- ⁴⁵ Op. cit., Ehrlich, CJ. (1997), pp. 85 - 89
- ⁴⁶ Gomez-Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R., (1998), "Managing Human Resources", Prentice Hall, Upple Saddle River, N. Jersey
- ⁴⁷ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) σελ. 33
- ⁴⁸ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) σελ. 33
- ⁴⁹ Op. cit., Daniel, V., Faes, E. (2003), pp. 134-149
- ⁵⁰ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) σελ. 34
- ⁵¹ Κατά τη **συγχώνευση (merger)**, δύο επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μια σχετικά ισάξια βάση, επειδή διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ⁵² Κατά την **εξαγορά (acquisition)**, μια επιχείρηση (εξαγοράζουσα) αγοράζει εξ' ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση (εξαγοραζόμενη), μετατρέποντάς τη σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιο της.
- ⁵³ Γεωργόπουλος, Ν., (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ 194-195

⁵⁴ Evans, J., Lindsay, W., (2008), “The Management And Control Of Quality”, Thomson, Canada, pp. 18-19

⁵⁵ Οι «**εξωτερικοί πελάτες**» είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών

⁵⁶ Οι «**εσωτερικοί πελάτες**» είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα συμβάλλουν στην δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση

⁵⁷ Δερβιτσιώτης, Κ., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σελ. 43

⁵⁸ Op. cit., Γεωργόπουλος, Ν., (2006), σελ. 272-273

⁵⁹ **Διαδικασία** είναι μια συσχετισμένη ομάδα βημάτων ή δραστηριοτήτων που χρησιμοποιεί διάφορους πόρους για τη δημιουργία αξίας

⁶⁰ Με τον όρο **διαδικασία** εννοείται ένα σύνολο δραστηριοτήτων που δέχονται μία ή περισσότερες εισροές και αποδίδουν ορισμένη εκροή η οποία έχει αξία για τον πελάτη

⁶¹ Op. cit., Evans, J., Lindsay, W., (2008), p. 362

⁶² Op. cit., Evans, J., Lindsay, W., (2008), p. 285

⁶³ Op. cit., Δερβιτσιώτης, Κ., (2005), σελ. 52, πηγή Deming, W.E., “Out of the Crisis”, MIT Center of Advanced Engineering Study, 1986

⁶⁴ Op. cit., Evans, J., Lindsay, W., (2008), p. 285

⁶⁵ Ibid., p. 285

⁶⁶ Op. cit., Ζαβλάνος, Μ., (2002), σελ. 352

⁶⁷ Με τον όρο «**επίδοση**» εννοείται ο βαθμός κατά τον οποίο τα στελέχη και οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

⁶⁸ Ο όρος **βέλτιστες πρακτικές** αναφέρεται στις προσεγγίσεις που παράγουν εξαιρετικά αποτελέσματα, είναι συνήθως καινοτόμες όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας ή των ανθρώπινων πόρων και αναγνωρίζονται από τους πελάτες ή τους ειδήμονες της βιομηχανίας

⁶⁹ Op. cit., Evans, J., Lindsay, W., (2008), p. 360

⁷⁰ Op. cit., Δερβιτσιώτης, Κ., (2005), σελ. 340

⁷¹ Op. cit., Evans, J., Lindsay, W., (2008), p. 26 & pp. 416-417

⁷² Με την έννοια **οργανωσιακή μνήμη** εννοούμε ότι η πείρα της επιχείρησης πρέπει να διατηρείται και να είναι προσπελάσιμη

⁷³ Χυτήρης, Λ., (2001α), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», INTERBOOKS, Αθήνα, σελ. 88

⁷⁴ Op. cit., Ζαβλάνος, Μ., (2002), σελ. 400, πηγή: Edgar H. Schein, (1985), “Organizational Culture and Leadership”, San Francisco: Jossey-Bass

⁷⁵ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) σελ. 38

⁷⁶ Op. cit., Γεωργόπουλος, Ν., (2006), σελ. 145

⁷⁷ Η **αποδοτικότητα (efficiency)** αποκαλύπτει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος. Αποτελεί ένα εσωτερικό ποσοτικό μέτρο της οργανωσιακής επίδοσης, το οποίο εστιάζεται στο πως η επιχείρηση επιτυγχάνει το σκοπό της, παρά στο εάν τον επιτυγχάνει.

⁷⁸ Op. cit., Wheelen, T., Hunger, D., (2008), p. 199

⁷⁹ Δερβιτσιώτης, Κ., Λαγοδήμος, Α., (2007), «Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων», Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σελ. 286

⁸⁰ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), σελ. 39

⁸¹ Ως **προστιθέμενη αξία** ορίζεται η αξία που προστίθεται στο προϊόν κατά τη διάρκεια κάθε σταδίου παραγωγής, με την εισροή νέων πόρων και με την επεξεργασία του προϊόντος μέχρι να λάβει την τελική του μορφή

⁸² Op. cit., Wheelen, T., Hunger, D., (2008), p. 271

⁸³ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), σελ. 39-40

⁸⁴ Op. cit., Wheelen, T., Hunger, D., (2008), p. 346

⁸⁵ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), σελ. 40

⁸⁶ Op. cit., Χυτήρης, Λ. (2001β), σελ. 43-45

⁸⁷ Laabs, J., (1996), “Create Job Orders, Not Pink Slips”, Personnel Journal, pp. 97-99

⁸⁸ **Επιχειρηματικότητα** είναι η ιδέα και η διαδικασία δημιουργίας και αναπτύξεως οικονομικής δραστηριότητας με ανάμειξη αναλήψεως επιχειρηματικού κινδύνου, δημιουργικότητας ή και καινοτομικότητας με σωστό μάνατζμεντ, μέσα σε ένα νέο ή ένα υπάρχοντα οργανισμό

⁸⁹ Op. cit., Wheelen, T., Hunger, D., (2008), p. 307

⁹⁰ Op. cit., Κανελλόπουλος, Χ. (2002), σελ. 23

⁹¹ Op. cit., Χυτήρης, Λ. (2001β), σελ. 24

⁹² Τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θεωρούνται ως επιτελικά στελέχη (staff managers), καθώς ανήκουν στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για έμμεσες ή υποστηρικτικές λειτουργίες που ενώ έχουν

σημαντικό κόστος, η συνεισφορά τους στην επιχείρηση είναι έμμεση και συνεπώς πιο δύσκολο να εκτιμηθεί.

⁹³ Ορ. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), σελ 49 - 50

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αξιολόγηση Εργαζομένων

Στο παρόν κεφάλαιο θα διαπραγματευτούμε την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, δηλαδή τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την οποία εκτιμάται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρας την εργασία του αποδοτικά. Αρχικά θα αναπτυχθούν η σημασία, οι χρήσεις της διαδικασίας αξιολόγησης καθώς και οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης και θα αναλυθούν οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης οι οποίες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί ένας διαχωρισμός των διαδικασιών αξιολόγησης σύμφωνα με το πρόσωπο που αναλαμβάνει το ρόλο του υπεύθυνου αξιολόγησης και τέλος, αφού επισημάνουμε τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής αξιολόγησης θα αναφέρουμε τόσο τα προβλήματα όσο και τα λάθη που είναι δυνατό να παρουσιαστούν κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων.

3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Σύμφωνα με τη «θεωρία περί διοικήσεως μια επιχείρησης», ο άνθρωπος είναι ο σημαντικότερος οργανωτικός παράγοντας και το κλειδί για την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης και γι αυτό το λόγο οι ιθύνοντες, προκειμένου να επιτύχουν τις προκλήσεις που τους έχουν ανατεθεί θα πρέπει να είναι σε θέση να συνδυάζουν τους στόχους για παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού με την ταυτόχρονη εκπλήρωση των αναγκών των υπαλλήλων για κίνητρα, ανταμοιβές και ικανοποίηση⁹⁴. Κάνοντας λόγο για απόδοση, οι Deadrick και Gardner⁹⁵ προσδιόρισαν την απόδοση των υπαλλήλων ως τις πραγματοποιημένες εκροές εργασίας για κάθε λειτουργία εργασίας, κατά τη διάρκεια μιας χρονικής καθορισμένης περιόδου. Η απόδοση των υπαλλήλων κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς η σωστή εκτίμησή της σε συνδυασμό με την πληθώρα των πληροφοριών που είναι δυνατό να εκμαιεύσεις από την παρατήρηση της, αποτελούν ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες που σχετίζονται με την μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, είναι εκείνη η οποία στις λειτουργίες της, αριθμεί και την «αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων» (Performance Evaluation), έναν όρο που χρησιμοποιείται εναλλακτικά σε πολλές επιχειρήσεις με τους όρους: «εκτίμηση εργαζομένων» (Employee Evaluation), «αξιολόγηση εργαζομένων» (Employee

Appraisal), «εκτίμηση απόδοσης» (Performance Appraisal), «ανασκόπηση απόδοσης» (Performance Review) και «ετήσια ανασκόπηση» (Annual Review).

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται « η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων»⁹⁶. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να βασίζεται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, ώστε μέσα από μια διαρκή διαδικασία καθορισμού ατομικών στόχων, τακτικής παρακολούθησης της απόδοσης και ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης να προκύπτει αντικειμενική κρίση και βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου⁹⁷. Η αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί είτε επίσημα⁹⁸ είτε ανεπίσημα⁹⁹. Ωστόσο η πιο επίσημη διαδικασία αξιολόγησης, είναι η ετήσια καθορισμένη επισκόπηση της εργασίας που χρησιμοποιείται τόσο για μισθολογικούς, όσο και για αναπτυξιακούς σκοπούς¹⁰⁰. Όπως προτείνουν οι Hanna και Brusoe¹⁰¹, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώνονται συνεχώς, εάν η απόδοση των υπαλλήλων αξιολογείται και ελέγχεται τακτικά. «Τυπικά η επίσημη αξιολόγηση λαμβάνει χώρα κάθε έξι μήνες ή κάθε χρόνο. Αυτό το χρονικό διάστημα αποτελεί στοιχείο του επίσημου συστήματος αξιολόγησης και το διαχωρίζει από τις ανεπίσημες αξιολογήσεις. Και ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος γνωρίζουν ότι η απόδοση θα κρίνεται σε τακτική βάση και έτσι προγραμματίζονται οι απαραίτητες διαδικασίες»¹⁰². Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν και επίσημη και ανεπίσημη αξιολόγηση, ενώ οι πιο μικρές επιχειρήσεις αρκούνται σε ανεπίσημες μεθόδους αξιολόγησης.

Εύκολα μπορεί κανείς να διερωτηθεί τη σημασία και τις χρήσεις τις οποίους εκπληρώνει η αξιολόγηση των εργαζομένων, ούτως ώστε μια επιχείρηση να αποφασίσει να εμπλακεί στην πραγματοποίηση της διαδικασίας αυτής.

Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι οι ακόλουθες και θα αναλυθούν στη συνέχεια¹⁰³:

- i. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
- ii. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- iii. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
- iv. Ανατροφοδότηση-επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
- v. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

3.1.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται με βάση στόχους που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων και από κοινού με τον προϊστάμενό του. Οι στόχοι σαφώς είναι χρήσιμοι μόνο όταν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να τους επιτύχουν. Άλλο είναι το να θέτεις στόχους και άλλο το να θέτεις αποτελεσματικούς στόχους. Εν συνεχεία θα πρέπει να παρακολουθείται η απόδοση του και να αξιολογείται, καθώς η αξιολόγηση όπως θα επισημάνουμε και στη συνέχεια μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων.

Οι στόχοι λοιπόν πρέπει να είναι «SMART»: specific, measurable, attainable, relevant, timely¹⁰⁴:

- ✓ Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, να δείχνουν ξεκάθαρα τα επιθυμητά αποτελέσματα (οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν έχουν συγκεκριμένους στόχους)
- ✓ Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να αποφεύγεται η χρήση των ποσοστών που μπερδεύουν τον εργαζόμενο (λόγου χάρι, θα πρέπει να επισημαίνεται «300 προϊόντα/ημέρα» και όχι «αύξηση παραγωγής κατά 20%»)
- ✓ Οι στόχοι θα πρέπει να είναι εφικτοί, θα πρέπει να προκαλούν πρόκληση (challenging), αλλά να μην είναι τόσο δύσκολοι που να φαντάζουν αδύνατοι ή μη ρεαλιστικοί
- ✓ Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η συμμετοχή. Ένας μάνατζερ συνήθως αναρωτιέται αν πρέπει να θέτει μόνος του τους στόχους και έπειτα να τους ανακοινώνει ή να αφήνει τους υφιστάμενους του να συμμετέχουν. (Δεν έχει αποδειχτεί ότι κάποιος από τους δυο τρόπους είναι πιο αποτελεσματικός. Φαίνεται όμως να είναι πιο εύκολο να θέτεις υψηλότερους, άρα και πιο δύσκολους στόχους, όταν οι υφιστάμενοι σου μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία).
- ✓ Τέλος θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να υπάρχουν χρονοδιαγράμματα και προθεσμίες

Πολλές φορές κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι, οι οποίοι θα είναι ταυτόχρονα ρεαλιστικοί και προκλητικοί. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων συνήθως είναι η «αχίλλειος πτέρνα» όλων των συστημάτων αξιολόγησης¹⁰⁵. Για το λόγο αυτό, έχουν αναπτυχθεί συστηματικές μεθοδολογίες στοχοθεσίας και μέτρησης της επίτευξης των στόχων, όπως είναι το Balanced Scorecard¹⁰⁶ και τα Key Performance Indicators¹⁰⁷.

3.1.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Αν αναλογιστεί κανείς την όλη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων, εύλογα θα συμπεράνει πως ίσως μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του κάθε εργαζομένου. Δεδομένου ότι αρχικά ο υφιστάμενος με τον προϊστάμενο έχουν αναπτύξει από κοινού ένα σχέδιο διόρθωσης των ελλείψεων και ενδυνάμωσης των δυνατών του σημείων, σε συνδυασμό είτε με την επίσημη, είτε με την ανεπίσημη αξιολόγηση που έχει υιοθετήσει η κάθε επιχείρηση, είναι εφικτό να προκύψουν και να καταγραφούν οι χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα ταίριαζαν με τις εκάστοτε ανάγκες των εργαζομένων¹⁰⁸.

3.1.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους.

Επικρατεί η άποψη ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την υλική ανταμοιβή (μισθοί και μεγάλης ισχύος κίνητρα κ απολαβές). Οι Gomez-Mejia and Welbourne¹⁰⁹ ισχυρίζονται ότι η ύπαρξη χρηματικών κονδυλίων για την κάλυψη των μισθολογικών απαιτήσεων των υπαλλήλων μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ επίσης προβλέπεται και μια θετική σχέση ανάμεσα στην ύπαρξη ευκαιριών για ιεραρχική πρόοδο και το αυξανόμενο οικονομικό εισόδημα. Συγκρίνοντας την προαγωγή και την μισθολογική αύξηση ως παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση των εργαζομένων, η έρευνα αποδεικνύει ότι μία δίκαιη προαγωγή έχει καλύτερα

αποτελέσματα ως προς την παραπάνω μεταβλητή απόδοσης. Αυτό μπορεί εν μέρει να εξηγηθεί από το αυξημένο κύρος που προσδίδει μία ανώτερη θέση μέσα σε έναν οργανισμό¹¹⁰. Ωστόσο δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε και πιο «ουτοπικές» απόψεις οι οποίες ισχυρίζονται ότι η σημαντικότερη ανταμοιβή για τους υπαλλήλους θα μπορούσε να είναι η ίδια εργασία¹¹¹. Γεγονός είναι ότι κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο ενισχύει την ύπαρξη της αναγνώρισης και της ανταμοιβής, σε όποια μορφή (υλική ή ηθική) και αν εκδηλώνεται εκείνη, με απλά λόγια δηλαδή κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος αμοιβών.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να γίνει αναφορά στη δομή ενός ολοκληρωμένου συστήματος αμοιβών καθώς και το τι θα πρέπει να περιλαμβάνει¹¹²:

- ✓ Βασικός Μισθός: πρόκειται για μισθολογικά κλιμάκια, τα οποία προκύπτουν τόσο από την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας των υπαλλήλων, όσο και από την ενσωμάτωση διαφόρων επιδομάτων (εκτός των επιδομάτων κοινωνικής φύσης και των ειδικών επιδομάτων) που απορρέουν από τη διαδικασία αξιολόγησης των θέσεων, η οποία συνυπολογίζει παράγοντες όπως η προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης, οι συνθήκες εργασίας, το είδος και η έκταση της ευθύνης κα.
- ✓ Επιδόματα Κοινωνικής Φύσης: πρόκειται για επιδόματα που αφορούν τον ίδιο τον εργαζόμενο και όχι τη θέση που κατέχει (λόγου χάρη οικογενειακό επίδομα) και κατά επέκταση δεν είναι λογικό να ενσωματωθούν στο βασικό μισθό του υπαλλήλου.
- ✓ Ειδικά Επιδόματα: πρόκειται για επιδόματα που αφορούν ειδικές συνθήκες εργασίας και δεν ενσωματώνονται στο βασικό μισθό (λόγου χάρη επίδομα ειδικών συνθηκών εργασίας).
- ✓ Πρόσθετες Μεταβλητές Αμοιβής: πρόκειται για πρόσθετες μη σταθερές χρηματικές αμοιβές, οι οποίες καταβάλλονται με προϋπόθεση την επίτευξη των εταιρικών και ατομικών στόχων (bonus-prim παραγωγικότητας).
- ✓ Παροχές¹¹³: Οι πρόσθετες παροχές (Benefits) αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής και είναι προσφορές προς τους εργαζόμενους, σε είδος ή σε χρήμα. Δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση αλλά χρησιμοποιούνται, από την πλευρά της επιχείρησης, για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων, την παραμονή τους (στην επιχείρηση), τη μεγαλύτερη αφοσίωσή τους σε αυτήν και τη βελτίωση του

ηθικού τους και για εν κατακλείδι να «δείξει» η επιχείρηση το κοινωνικό της πρόσωπο.

Οι πρόσθετες παροχές κατέχουν σημαντική θέση για τους εργαζομένους. Ορίζονται ως οι έμμεσες χρηματικές και μη χρηματικές αμοιβές που λαμβάνει ένας υπάλληλος για να συνεχίσει να εργάζεται σε μια εταιρεία. Οι παροχές αυτές, κοστίζουν σε μία εταιρεία περίπου το ένα τρίτο των απολαβών ενός εργαζομένου. Υπάρχουν πολλά προνόμια και ποικίλοι τρόποι να τα κατηγοριοποιήσουμε.

Θα κατηγοριοποιήσουμε τα προνόμια σε τέσσερις κατηγορίες-αμοιβές ενώ ο υπάλληλος δεν εργάζεται, συνταξιοδότηση, ασφαλιστικά και διάφορες υπηρεσίες:

- i. Μη Δεδουλευμένη Αμοιβή: Καλείται και ως παροχή συμπληρωματικής πληρωμής και είναι μια από τις πιο ακριβές παροχές. Στις παροχές αυτές συγκαταλέγονται οι αργίες, οι διακοπές, οι άδειες κήσεως, οι αναρρωτικές άδειες, οι άδειες για στρατιωτικά καθήκοντα, τα επιδόματα ανεργίας κα.
- ii. Παροχές Συνταξιοδότησης: υπάρχουν τρεις τύποι αναφορικά με τα προγράμματα συνταξιοδότησης. Ο πρώτος είναι το γνωστό επίδομα συνταξιοδότησης (Social Security benefit), το οποίο παρέχει ένα εισόδημα όταν ο εργαζόμενος πάρει σύνταξη στην ηλικία των 62 ετών ή παραπάνω. Ο δεύτερος είναι το επίδομα του διασωθέντα ή το επίδομα θανάτου (Survivor's or death benefit) το οποίο παρέχει μηνιαία αμοιβή στους εξαρτώμενους/αποζώντες ανεξαρτήτως της ηλικίας θανάτου του εργαζομένου, υποθέτοντας και πάλι ότι ο εργαζόμενος ήταν ασφαλισμένος. Τέλος το επίδομα αναπηρίας (Disability payment) παρέχει μηνιαία αμοιβή στον εργαζόμενο και τους συγγενείς του αν ο εργαζόμενος είναι τελείως ανάκανος να εργαστεί και να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις εργασίας.
- iii. Πρόσθετες Παροχές Ασφάλισης: αναφερόμαστε στην αποζημίωση των εργατών (οι νόμοι αποζημίωσης των εργατών στοχεύουν στην παροχή σίγουρου και άμεσου εισοδήματος και ιατρικών προνομίων σε παθόντες

ατυχήματα κατά την εργασία, ανεξαρτήτως υπαιτιότητας. Σε περίπτωση θανάτου ή αναπηρίας του εργαζομένου, ο εργαζόμενος ή οι λοιποί δικαιούχοι λαμβάνουν αποζημίωση σε μετρητά, το ύψος των οποίων συνήθως ανέρχεται στο μισό του μισθού), στα νοσήλια-ιατρική ασφάλιση-ασφάλιση αναπηρίας (οι εργαζόμενοι αρκεί να πάνε σε συμβεβλημένους με την ασφάλισή τους γιατρούς, ώστε να έχουν έκπτωση), στην εγκυμοσύνη (σύμφωνα με το σχέδιο για την κύηση-Pregnancy Discrimination Act-οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν στις εγκύους τόσες εβδομάδες άδειας όσες θα παρείχαν σε περίπτωση μη ικανότητας εργασίας λόγω ασθένειας και τα ίδια προνόμια ιατρικής ασφάλισης) και τέλος Cobra Requirements (σε περίπτωση απόλυσης ή συνταξιοδότησης, μπορεί να παρέχονται τα ιατρικά προνόμια στον τέως εργαζόμενο για κάποιο χρονικό διάστημα, συνήθως 18 μήνες).

- iv. Πρόσθετες Παροχές Υπηρεσιών: παρόλο που τα προνόμια αδειας, ασφάλισης και συνταξιοδότησης ενός εργαζομένου ερμηνεύουν το μεγαλύτερο μέρος του κόστους των προνομίων, πολλοί εργοδότες παρέχουν μια σειρά από υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων προσωπικών υπηρεσιών (όπως νομικές και προσωπικές συμβουλευτικές), υπηρεσιών που σχετίζονται με την εργασία (όπως επιδοτούμενες εγκαταστάσεις φύλαξης παιδιών), επιχορηγήσεις εκπαίδευσης και πριμ υπαλλήλων (όπως αυτοκίνητα και αεροπλάνα της εταιρείας).

Εν κατακλείδι, όλοι οι υπάλληλοι μια επιχείρησης θαρρώ πως είναι σύμφωνοι ότι θα πρέπει να υπάρξει ένα σύστημα επιβράβευσης των υπαλλήλων που να τους αντιμετωπίζει όλους δίκαια.

3.1.4 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ–ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ (FEEDBACK)

Κάνοντας λόγο για ανατροφοδότηση ουσιαστικά αναφερόμαστε στην ενημέρωση που είναι δυνατό να δοθεί στον εργαζόμενο αναφορικά με την πρόοδο του. Σκοπός της είναι η ενθάρρυνση ή διόρθωση της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Όπως εύκολα μπορεί να διαπιστώσει κανείς, οι επαναπληροφορήσεις τυγχάνει να είναι είτε θετικές είτε

αρνητικές. Οι περισσότεροι άνθρωποι αναφορικά με την εργασία τους επιθυμούν να λαμβάνουν θετική επαναπληροφόρηση, ωστόσο, έστω και αν είναι αρνητική είναι προτιμότερο από το να μην ξέρεις που βαδίζεις, πώς μπορείς να βελτιώσεις αυτό που κάνεις ή ποιές είναι οι βασικές σου αδυναμίες ούτως ώστε να τις βελτιώσεις. Οι εργαζόμενοι λοιπόν θα πρέπει να γνωρίζουν το τι αναμένεται από εκείνους, ούτως ώστε να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της επιχείρησης. Σαφώς και για ένα αξιολογητή δεν είναι πάντα εύκολο να παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με τη συμπεριφορά, ειδικά αν ο εργαζόμενος δεν έχει καλές επιδόσεις. Ωστόσο θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη το γεγονός, ότι αν η διαδικασία της αξιολόγησης των επιδόσεων, συμπεριλαμβανομένης και μιας ετήσιας αξιολόγησης των επιδόσεων, χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να είναι ένας καλός τρόπος παροχής αντικειμενικών ανατροφοδοτήσεων¹¹⁴.

Τα ακόλουθα τεχνάσματα είναι εφικτό να χρησιμοποιηθούν για να παρουσιαστεί τόσο μια αρνητική επαναπληροφόρηση, όσο και να μεταβιβαστεί το σωστό μήνυμα¹¹⁵:

- ✓ *Το μήνυμά σας πρέπει να είναι σαφέστατο (αν τα λόγια σας είναι ασαφή μπορεί να οδηγήσουν σε σύγχυση και παρεξηγήσεις, μπορούν επίσης άλλο να σημαίνουν για εσάς και άλλο για τον εργαζόμενο)*
- ✓ *Να είστε συγκεκριμένος (Χρησιμοποιείτε πραγματικά παραδείγματα προβλημάτων συμπεριφοράς ή απόδοσης. Δώστε στο εργαζόμενο την ευκαιρία να εξηγήσει τις πράξεις του αν δεν έχει καταλάβει που ακριβώς βρίσκεται το λάθος του)*
- ✓ *Καθησυχάστε τον εργαζόμενο, βεβαιώνοντας τον ότι τα σχόλια σας αφορούν μόνο το τμήμα της απόδοσης του που χρειάζεται βελτίωση και δεν αναφέρονται σε αυτόν προσωπικά*
- ✓ *Τέλος αναφέρεται για ακόμη μια φορά τα πρότυπα απόδοσης στα οποία ο εργαζόμενος θα πρέπει να ανταποκριθεί*

3.1.5 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο αναφορικά με το πόσο επιτυχημένη είναι η λειτουργία της προσέλκυσης και επιλογής εργασίας. Είναι ένας τρόπος για να διαπιστωθεί το κατά πόσο έχει τοποθετηθεί ο κατάλληλος εργαζόμενος στη κατάλληλη θέση και πιο απλά μπορούμε να πούμε, ότι είναι ένας τρόπος για να επικυρώσουμε την επιλογή του υποψήφιου υπαλλήλου, δηλαδή κατά πόσο ήταν σωστή η τελική επιλογή μας¹¹⁶.

3.2 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από όσα έχουμε αναφέρει μέχρι στιγμής εύλογα μπορεί κανείς να συμπεράνει πως η αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Αν αναλογιστεί κανείς τόσο ότι για την κρίση και αξιολόγηση του ανθρώπινου παράγοντα υπεισέρχονται πληθώρα υποκειμενικών και αντικειμενικών στοιχείων και παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την κρίση του αξιολογητή¹¹⁷, όσο και ότι η υιοθέτηση ενός σωστού και ταυτόχρονα αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης δεν είναι εύκολη υπόθεση, θα πρέπει να υιοθετηθούν και συνάμα να τηρηθούν από την εκάστοτε επιχείρηση συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την ολοένα και πιο αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων. Προς την κατεύθυνση αυτή εξάλλου συνηγορεί και το γεγονός, ότι δεν είναι τυχαίο πως στις «ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους συνήθως δεν γίνεται αξιολόγηση με συγκεκριμένο σύστημα ή μέθοδο αλλά εντελώς άτυπα, όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους προϊσταμένους, συνήθως ιδιοκτήτες της επιχείρησης και από τη άλλη μεριά, στις περισσότερες μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης και αυτό συνήθως με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων»¹¹⁸.

Οι προϋποθέσεις λοιπόν που απαιτούνται για να υπάρχει αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, είναι οι ακόλουθες:

Καθορισμός Κριτηρίων Απόδοσης: Αναφερόμαστε σε εκείνα τα κριτήρια δηλαδή, τα οποία είναι απαραίτητα για να εκτελεστεί/ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Η βελτίωση και η στήριξη της απόδοσης εργασίας λοιπόν, περιλαμβάνει τη χρήση καλά σχεδιασμένων κριτηρίων αξιολόγησης υπαλλήλων, για να εκτιμάται η απόδοση των υπαλλήλων¹¹⁹.

Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με¹²⁰:

- ✓ *«τον χαρακτήρα του εργαζομένου (λόγου χάρη, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα κα.)*
- ✓ *Τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία (λόγου χάρη, συναδελφικότητα, συνεργασία, ευγένεια, πειθώ κα.)*
- ✓ *Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος»*

Καθορισμός Προτύπων Απόδοσης: Κάνουμε λόγο για τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που πρέπει εκ των προτέρων να καθοριστούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ικανοποιητικά ή όχι. Τα πρότυπα αυτά έχουν σχέση με¹²¹:

- ✓ *Ποιότητα* (ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία ή το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του εργαζομένου πλησιάζει την τελειότητα, από την άποψη ότι προσαρμόζεται σε κάποιον ιδανικό τρόπο εκτέλεσης ή εκπληρώνεται ο προτιθέμενος στόχος της δραστηριότητας)
- ✓ *Ποσότητα* (Το μέγεθος που παράγεται εκφραζόμενο σε χρηματική αξία, αριθμό μονάδων ή αριθμό εκτελεσμένων εργασιακών κύκλων)
- ✓ *Επικαιρότητα* (ο βαθμός στον οποίο εκπληρώνεται μια δραστηριότητα ή εξάγεται ένα αποτέλεσμα στον πιο σύντομο επιθυμητό χρόνο ή και νωρίτερα από αυτόν, μεγιστοποιώντας, έτσι, το διαθέσιμο χρόνο για άλλες ενέργειες)
- ✓ *Αποτελεσματικότητα Κόστους* (ο βαθμός στον οποίο η χρήση παραγωγικών πόρων της εταιρείας— ανθρώπινων, οικονομικών, υλικών, τεχνολογικών— μεγιστοποιείται ώστε να λαμβάνεται το υψηλότερο δυνατό κέρδος ή ποσοστό απόσβεσης για κάθε μονάδα)
- ✓ *Ανάγκη για επίβλεψη* (ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος μπορεί να επιτελέσει μια εργασία χωρίς να πρέπει να ζητήσει τη βοήθεια του προϊσταμένου του ή άλλου ανωτέρου)

- ✓ *Διαπροσωπικές σχέσεις και επιρροές* (ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος προάγει το πνεύμα του αυτοσεβασμού, της καλής θέλησης και συνεργασίας ανάμεσα στους άλλους υπαλλήλους ή και τους υφισταμένους του)

Επειδή εύλογα μπορεί να διατυπώσει κανείς πως η θεωρία πολλές φορές διαφέρει από την πράξη, αναφορικά με τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι αυτονόητο πως πρέπει να είναι σαφή, μετρήσιμα, αντικειμενικά, θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τα επιθυμητά αποτελέσματα και σαφώς να είναι κατανοητά από τον εργαζόμενο αλλά και τα πρόσωπα που θα κληθούν να τον αξιολογήσουν.

Σχεδιασμός Συστήματος Αξιολόγησης¹²²: Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί μια αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων θα πρέπει να έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση η χρήση ενός ορθού και κατάλληλου Συστήματος Αξιολόγησης.

Ο σχεδιασμός ενός Συστήματος Αξιολόγησης θα πρέπει να είναι εστιασμένος στην υλοποίηση των τεσσάρων ακόλουθων κατευθύνσεων:

- ✓ Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης. δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Θα πρέπει λοιπόν να διαφαίνεται ξεκάθαρα το γιατί αξιολογούμε.
- ✓ Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται. Θα πρέπει να προσδιορίζεται λοιπόν όπως ήδη έχουμε προαναφέρει, το τι αξιολογούμε.
- ✓ Προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης –αξιολόγησης των επιδόσεων-κριτηρίων. Στην συνέχεια του κεφαλαίου παραθέτουμε όλες εκείνες τις μεθόδους που χρησιμοποιούμε για την αξιολόγηση των εργαζομένων δηλαδή δίνουμε απάντηση στο ερώτημα πώς αξιολογούμε και πώς μετρούμε τις επιδόσεις
- ✓ Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει ένας σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης. Θα πρέπει να προσδιοριστούν όλες εκείνες οι διαδοχικές ενέργειες και αρμοδιότητες της αξιολόγησης, δηλαδή ποιος κάνει τι και πότε προκειμένου να έρθει η διαδικασία εις πέρας

Πέρα όμως από τις παραπάνω κατευθύνσεις, όπως σε οποιαδήποτε άλλη διαδικασία έτσι και στην αξιολόγηση των υπαλλήλων, για να μπορέσει να είναι αποτελεσματική θα πρέπει τόσο να την ενστερνιστεί και να την υποστηρίξει το σύνολο της επιχείρησης, όσο και να υπάρξει εμπιστοσύνη και θετικό κλίμα μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου καθώς και η κουλτούρα της συνεχής βελτίωσης των υπαλλήλων αλλά και του συστήματος.

Παροχή Κινήτρων στους υπαλλήλους: Στις κοινωνικές επιστήμες έχουν γίνει αρκετές συζητήσεις αναφορικά με το τι μπορούμε να ορίσουμε ως κίνητρο. Στους τομείς της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής συμπεριφοράς, το κίνητρο περιγράφεται συχνά ως «εγγενές» ή «εξωγενές»¹²³. Κάνουμε λόγο για εξωγενές κίνητρο όταν οι υπάλληλοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα, δηλαδή ως επί το πλείστον μέσω της οικονομικής αποζημίωσης¹²⁴. Σε αντίθεση, το εγγενές κίνητρο είναι εμφανές στην περίπτωση που η συμπεριφορά των ατόμων προσανατολίζεται προς την ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών παρά στις υλικές ανταμοιβές¹²⁵. Με άλλα λόγια δηλαδή ένα κίνητρο είναι εγγενές όταν το άτομο εκτελεί μια δραστηριότητα προσπαθώντας να βιώσει και να δεχτεί όσο το δυνατόν περισσότερο τις θετικές επιδράσεις που μπορεί να αποκομίσει από εκείνη ή ακόμα και το γεγονός ότι μπορεί να εκτελεί τη δραστηριότητα αυτή για να είναι σύμφωνος με τις υποχρεώσεις που οφείλει να εκπληρώνει απέναντι στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Κάνουμε λόγο λοιπόν για παροχή κινήτρων, τα οποία βασίζονται στη δέσμευση των υπαλλήλων προς την εργασία τους, η οποία με τη σειρά της θα πρέπει τόσο να τους ικανοποιεί όσο και να εκπληρώνει τις απαιτήσεις τους^{126, 127}.

Κουλτούρα και Κλίμα Αξιολόγησης¹²⁸: Η αξιολόγηση των εργαζομένων χρειάζεται να αντικατοπτρίζει τις ευρύτερες αξίες της επιχείρησης ούτως ώστε να μπορέσει να ενταχθεί ορθά στις λειτουργίες της επιχείρησης και να αποδώσει τα μέγιστα.

Ως στοιχεία της κουλτούρας που κρίνονται απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης παραθέτουμε:

- ✓ *Η πίστη-πεποίθηση των αξιολογούμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και προς όφελος όλων και ότι αποτελεί τη βασική διοικητική λειτουργία που συμβάλλει στην άσκηση του αποτελεσματικού μάνατζμεντ*

- ✓ *Ο ενστερνισμός από όλους των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια αξιολόγησης (λόγου χάρη εστίαση στον πελάτη, επίτευξη στόχων, ανάπτυξη πρωτοβουλιών)*
- ✓ *Η αξία που αποδίδει η επιχείρηση στην αρχή της δικαιοσύνης ως προς την ανταμοιβή (δηλαδή αμοιβές ανάλογες με τις επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου)*
- ✓ *Η νοοτροπία της αντικειμενικής αξιολόγησης των επιδόσεων ανεξάρτητα από σχέσεις και συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά)*

Διαμόρφωση Προγράμματος Προσωπικής Ανάπτυξης: Αναφερόμαστε σε εκείνο το πρόγραμμα στο οποίο καθορίζονται οι απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν με σκοπό τόσο να διανθιστούν οι γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες του εργαζομένου, όσο και να βελτιωθεί η απόδοση του.

Εν κατακλείδι όλες τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις, θα ακολουθήσει η καταγραφή των αποτελεσμάτων καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου και η επίσημη ανασκόπηση της απόδοσης του εργαζομένου για το χρόνο που πέρασε, στοιχεία που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια της εργασίας μας.

3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι περισσότερες μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στις μέρες μας μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες¹²⁹:

- i. *«Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας (τα χαρακτηριστικά αυτά κυρίως είναι χαρακτηριστικά προσωπικότητας)*
- ii. *Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά*
- iii. *Η Τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος»¹³⁰*

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζονται συγκεντρωτικά το σύνολο των μεθόδων αξιολόγησης που θα αναλυθούν στη συνέχεια.

3.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Μέθοδος Αφηγηματικής Έκθεσης (Free Essay)¹³¹ : Πρόκειται για την απλούστερη μέθοδο αξιολόγησης η οποία θέτει ως στόχο να αποφύγει τον περιορισμό του ρόλου του αξιολογητή¹³². Για την πραγμάτωσή της δεν απαιτούνται συγκεκριμένα έντυπα αξιολόγησης, παρά μόνο ένα χαρτί στο οποίο ο αξιολογητής όπως εξάλλου επισημαίνει και ο τίτλος της μεθόδου, καταγράφει τις εντυπώσεις του αναφορικά με τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο. Ουσιαστικά στην έκθεση αυτή, περιγράφονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία του αξιολογούμενου, καθώς επίσης και προτάσεις για την βελτίωση τους. Χωρίς αμφιβολία αποτελεί την πλέον εύκολη μέθοδο αξιολόγησης, ωστόσο στα μελανά της σημεία εντάσσονται:

- ✓ Απαιτείται αρκετός χρόνος για την ολοκλήρωσή της
- ✓ Θα πρέπει ο αξιολογητής να έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα και να είναι έμπειρος, διαφορετικά ενυπάρχει ο κίνδυνος της υποκειμενικότητας.

Πρόκειται για μια συμπληρωματική θα λέγαμε μέθοδο, καθώς στην πράξη συνήθως ζητείται από τον αξιολογητή μετά την συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης να προβεί και στην σύνταξη μιας αφηγηματικής έκθεσης¹³³.

Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής¹³⁴: Στην εν λόγω μέθοδο, ο βαθμολογικός κατάλογος αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό τετράδων ή ομάδων τεσσάρων προτάσεων η κάθε μία. Οι τετράδες αυτές είναι κατασκευασμένες με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να περιέχουν δύο προτάσεις ευνοϊκές και δύο μη ευνοϊκές. Η βαρύτητα των προτάσεων διατηρείται μυστική και ο αξιολογητής είναι εκείνος ο οποίος θα πρέπει να επιλέξει για το ποια πρόταση είναι εκείνη που περιγράφει καλύτερα τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο. Πρόκειται για μια μέθοδο η οποία ναι μεν επιτυγχάνει να μετριάσει την προκατάληψη, δεδομένου ότι ο αξιολογητής αγνοεί τη βαθμολογία της κάθε πρότασης, αλλά ωστόσο κρίνεται δαπανηρή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

Μέθοδοι Αξιολόγησης Υφιστάμενου Προσωπικού

ΠΗΓΗ: Χυτήρης, Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», INTERBOOKS, Αθήνα, σελ.233-245

Μέσα με βάση τα χαρακτηριστικά	Κλίμακες αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά	Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα
<ul style="list-style-type: none"> • Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης (Free essay) • Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής • Αξιολόγηση από ειδικό της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων • Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας • Μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking method) • Μέθοδος της «εναλλάξ» κατάταξης (Alternation ranking) • Μέθοδος της κατανομής βαθμών • Μέθοδος της σύγκρισης ζευγαριών (Paired comparison method) • Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς/ μέθοδος επιβεβλημένης επιλογής (Forced choice) 	<ul style="list-style-type: none"> • Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου (Checklist) • Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου • Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (Critical incident) • Κλίμακα συμπεριφορικής περιγραφής (BARS) • Κλίμακες συμπεριφορικής παρατήρησης (BOS) • Γραφικές κλίμακες διαβάθμισης (GRS) • Μικτές-πρότυπες κλίμακες (NSS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Μέθοδοι παραγωγικότητας • Διοίκηση αντικειμενικών στόχων (MBO)

Αξιολόγηση από ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων¹³⁵: Η εν λόγω μέθοδος δημιουργήθηκε στοχεύοντας να μειώσει την μεροληψία και την υποκειμενικότητα που πιθανόν να δείξει ο άμεσος προϊστάμενος κατά την αξιολόγηση του υπαλλήλου του. Για τον λόγο αυτό ζητείται από έναν ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, να πάρει αρχικά συνέντευξη εκείνος από τον άμεσο προϊστάμενο για καθένα ξεχωριστά από τους υφισταμένους του και στη συνέχεια αφού κατατάξει σε ένα φύλλο αξιολόγησης τους υφισταμένους (με βάση τα συμπεράσματα που έβγαλε μέσω του άμεσου προϊσταμένου) να το παραδώσει προς έγκριση ή πιθανόν βελτίωση στον άμεσο προϊστάμενο.

Εύλογα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι πρόκειται για μία μέθοδο η οποία σε μεγάλο βαθμό επιτυγχάνει να μειώσει την υποκειμενικότητα του άμεσου προϊσταμένου, ωστόσο:

- ✓ *«Υποβαθμίζει την εξουσία και το ρόλο του προϊσταμένου να έχει τον πρώτο λόγο στην αξιολόγηση*
- ✓ *Απαιτεί, το στέλεχος την Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο*
- ✓ *Απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο*
- ✓ *Μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση τον ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο»*

Μέθοδος Διαγραμματικής Κλίμακας¹³⁶: Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής δημιουργεί μια λίστα χαρακτηριστικών (λόγου χάρη, ποιότητα εργασίας, αξιοπιστία, πρωτοβουλία, γνώση εργασίας κα.) και μια κλίμακα απόδοσης (λόγου χάρη από καθόλου ικανοποιητικά έως και θαυμάσια ή εξαιρετικά ή ακόμα μπορεί και να υπάρχει και ο χαρακτηρισμός «not rated» όταν δηλαδή κάποιον είναι πολύ νωρίς να τον αξιολογήσουμε και να τον κατατάξουμε). Στην συνέχεια αξιολογείται ο υφιστάμενος υπάλληλος με βάση το σύνολο των βαθμών που θα συγκεντρώσει σε όλα τα αξιολογήσιμα χαρακτηριστικά. Ο συνολικός βαθμός που θα προκύψει από τις επιμέρους βαθμολογήσεις καθιστά δυνατή τη σύγκριση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων. Φυσικά και μέσω της βαθμολογίας των διαφόρων παραγόντων δίνεται η δυνατότητα να διαπιστωθούν οι διαστάσεις για τις οποίες ο υφιστάμενος πήρε το μικρότερο βαθμό εκτίμησης και κατά επέκταση μπορούν να προταθούν στην κατ' ιδίαν συνάντηση προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση. Όσο χρηστική και απλή στην εφαρμογή της θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τη μέθοδο αυτή, δεν θα πρέπει να παραβλέπαμε και το γεγονός, τόσο ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα η διαδικασία ορισμού με σαφήνεια των παραγόντων που αξιολογούνται, όσο και ότι οι διάφοροι παράγοντες που αξιολογούνται δεν έχουν την ίδια βαρύτητα για όλες της θέσεις εργασίας. Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α της εν λόγω εργασία παρατίθεται έντυπο αξιολόγησης για τη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής.

Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method)¹³⁷: Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής κατατάσσει τους υπό αξιολόγηση υπαλλήλους σε μια κλίμακα από τον χειρότερο έως τον καλύτερο με βάση ένα χαρακτηριστικό. Όπως εύκολα μπορούμε να συμπεράνουμε, κάνουμε λόγο για μια μέθοδο ιδιαίτερα εύκολη, δοκιμασμένη και απλή, μια μέθοδο εύκολη, τόσο στην επεξήγηση όσο και στην κατανόηση και τη χρήση. Ωστόσο δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι:

- ✓ Ο αξιολογητής, δεδομένου ότι κατατάσσει τους υπό αξιολόγηση υπαλλήλους με βάση τη βαθμολογία σε μια μόνο διάσταση, αποτυγχάνει να εξετάσει όλες τις πτυχές που παρουσιάζονται σε μια εργασία
- ✓ Είναι σαφώς πιο εύκολο να διακρίνεται ο χειρότερος από τον καλύτερο υπάλληλο, αλλά μια τέτοια πρακτική είναι εύκολο να πραγματοποιηθεί σε μικρό αριθμό ατόμων καθώς σε αρκετά μεγάλο αριθμό θα αποδειχθεί ιδιαίτερα δύσχρηστη
- ✓ Με τη μέθοδο αυτή αποκρύπτονται οι πραγματικές αποστάσεις μεταξύ των αξιολογουμένων (ο υπάλληλος που κατατάσσεται πρώτος στη λίστα, μπορεί να μην έχει μεγάλες διαφορές από τον υπάλληλο που κατατάσσεται στη μέση της λίστας αυτής, ή ως συνέπεια των παραπάνω ο υπάλληλος που κατατάσσεται τελευταίος να μην είναι τόσο κακός εργαζόμενος απλά στη σύγκριση με τα συγκεκριμένα άτομα να υστερεί σε κάποιο βαθμό

Μέθοδος της «Εναλλάξ» Κατάταξης (Alternation Ranking Method)¹³⁸: Πρόκειται για μια παραλλαγή της μεθόδου της απλής κατάταξης. Σύμφωνα λοιπόν με τη μέθοδο αυτή, πρώτα προσδιορίζεται ο καλύτερος υπάλληλος, έπειτα ο χειρότερος, έπειτα ο δεύτερος καλύτερος, κ.ο.κ. Ως αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι η δημιουργία δύο καταλόγων όπου στον μεν ένα αριθμούνται οι καλύτεροι υπάλληλοι και στο δε άλλο αριθμούνται οι χειρότεροι υπάλληλοι. Σαφώς και με τη μέθοδο αυτή ούτε μειώνονται, ούτε εξαλείφονται τα μειονεκτήματα της απλής κατάταξης.

Μια μορφή Εντύπου που χρησιμοποιείται για τη μέθοδο αυτή παρατίθενται και στον ακόλουθο πίνακα.

Μέθοδος της Κατανομής Βαθμών: «Κατ' αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων του, με βάση τη σχετική τους αξία. Οι πλέον ικανοί παίρνουν περισσότερους βαθμούς και οι λιγότερο ικανοί λιγότερους. Ούτε με αυτή τη μέθοδο όμως δεν αποφεύγονται η υποκειμενικότητα και η μεροληψία»¹³⁹.

Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method)¹⁴⁰: Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο κάθε υπάλληλος προκειμένου να αξιολογηθεί για κάποιο χαρακτηρισμό γίνεται ζευγάρι με κάποιον άλλο υπάλληλο και η αξιολόγηση γίνεται συγκριτικά με εκείνων. Η τελική κατάταξη του κάθε εργαζομένου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που ο ένας ή ο άλλος υπάλληλος επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι. Ο υπάλληλος που επιλέχθηκε τις περισσότερες φορές ως καλύτερος εργαζόμενος κατατάσσεται πρώτος ή πιο απλά όπως φαίνεται και από τον πίνακα που ακολουθεί, καλύτερος είναι εκείνος, ο οποίος θα συγκεντρώσει περισσότερα «+» στα ζευγάρια σε όλη τη λίστα χαρακτηριστικών.

Ο αριθμός προς σύγκριση που θα προκύψει θα είναι $N(N-1)/2$, όπου N ο αριθμός των υπό αξιολόγηση υπαλλήλων. Αν λόγου χάρη υπάρχουν 10 υπάλληλοι, θα πραγματοποιηθούν 45 συγκρίσεις και η τελική ιεράρχηση θα προκύψει από τον αριθμό των περιπτώσεων που ο καθένας θεωρήθηκε καλύτερος από τον άλλον με τον οποίο κάθε φορά συγκρινόταν¹⁴¹.

Πρόκειται για μια αρκετά χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία με έντονα τα στοιχεία της υποκειμενικότητας και της σύγκρισης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2**Έντυπο Αξιολόγησης με τη χρήση της Μεθόδου «Εναλλάξ» Κατάταξης**

ΠΗΓΗ: Dessler, G., (2002), “A Framework for Human Resource Management”,
Prentice Hall, New Jersey, p. 170

ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΝΑΛΛΑΞ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

ΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ: _____

Για το χαρακτηριστικό που θα αξιολογήσετε θα τοποθετηθούν όλοι οι υποψήφιοι υπάλληλοι στην ακόλουθη λίστα. Αρχικά, κατατάξετε τον «καλύτερο» υπάλληλο, αναφορικά με το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, στη θέση νούμερο 1. Εν συνεχεία, κατατάξετε τον «χειρότερο» υπάλληλο, αναφορικά με το εν λόγω χαρακτηριστικό, στη θέση νούμερο 20. Ακολούθως, τοποθετήστε στη θέση νούμερο 2 τον επόμενο «καλύτερο» υπάλληλο και στη θέση νούμερο 19 τον αμέσως «χειρότερο» υπάλληλο και ούτω καθεξής. Συνεχίστε μέχρι όλα τα ονόματα των υπό αξιολόγηση υπαλλήλων να βρίσκονται τοποθετημένα στη λίστα.

«ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ» ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

«ΧΕΙΡΟΤΕΡΟΣ» ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3

Παράδειγμα Αξιολόγησης με τη Μέθοδο της Σύγκρισης των Ζευγαριών

ΠΗΓΗ: Dessler, G., (2002), "A Framework for Human Resource Management",
Prentice Hall, New Jersey, p. 171

ΓΙΑ ΤΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ:	N 1	N 2	N 3	N 4	N 5
N1		+	+	-	-
N2	-		-	-	-
N3	-	+		+	-
N4	+	+	-		+
N5	+	+	+	-	

N1...N5: Ονοματεπώνυμο Υπαλλήλου

+ : Καλύτερος από

- : Χειρότερος από

↑
Το N2 στο χαρακτηριστικό δημιουργικότητα είναι ο καλύτερος υπάλληλος

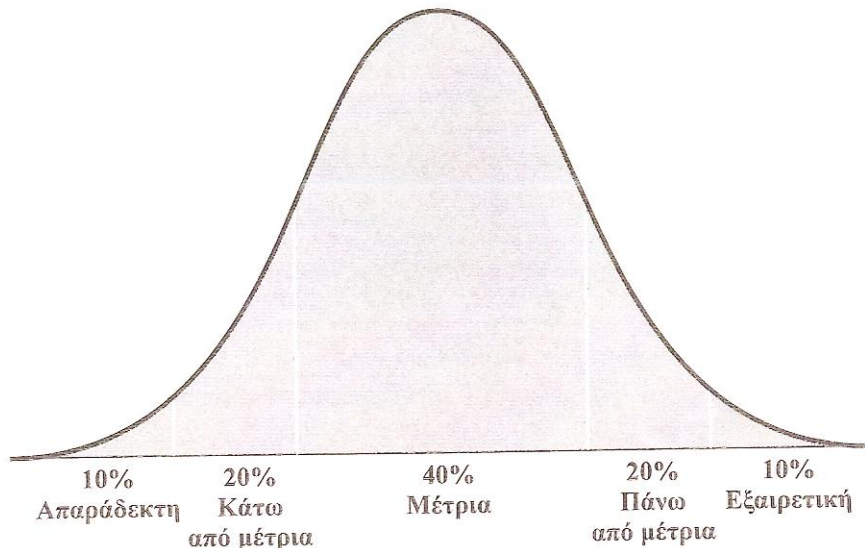
Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς ή Μέθοδος Επιβεβλημένης Επιλογής (Forced Choice)¹⁴²: Πρόκειται για ακόμη μια μέθοδο σύγκρισης κατά την οποία ο αξιολογητής βαθμολογεί ως «καθηγητής» αλλά με βάση προκαθορισμένα ποσοστά σε κάθε κατηγορία απόδοσης. Η μέθοδος χρησιμοποιείται από εταιρίες όπως Sun, Microsoft, Conoco, Intel.

Η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται σε ομάδες, και ο διαχωρισμός δίνει λόγου χάρη 20% κορυφή, 70% μέση και 10% στον «πάτο». Ο αξιολογητής υποχρεωτικά θα πρέπει να τοποθετήσει τους υπό αξιολόγηση υπαλλήλους σε κάθε μια από τις κατηγορίες απόδοσης. Αν ο υπάλληλος βρεθεί στο χαμηλό 10% τότε θα πρέπει να ακολουθήσει μετά μία σειρά ενεργειών όπως ένα σχέδιο βελτίωσης για παράδειγμα.

Εναλλακτικά οι υπό αξιολόγηση υπάλληλοι μπορεί να κατατάσσονται βάση της κανονικής κατανομής, όπως το παράδειγμα που παρατίθεται στη συνέχεια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4

Δείγμα κατάταξης αξιολογουμένων με τη Μέθοδο της Υποχρεωτικής Διασποράς
 ΠΗΓΗ: Χυτήρης, Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», INTERBOOKS, Αθήνα, σελ. 241



Τα μειονεκτήματά της μεθόδου αυτής είναι η αυστηρότητα της, καθώς χαρακτηρίζεται ως αμείλικτη και από τους υπαλλήλους ότι βλάπτει το ηθικό τους. Με τη μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς είτε βρίσκεσαι στο 10% της κορυφής είτε όχι, και βέβαια δεν υπάρχει η δυνατότητα να έχουν όλοι οι υπάλληλοι καλούς βαθμούς ακόμη και αν τους αξίζουν. Ακόμη ένα σημείο το οποίο οφείλουμε να επισημάνουμε αναφορικά με τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής, γίνεται φανερό μέσω του παραδείγματος που αναφέρει ο Χυτήρης¹⁴³ «Σε ένα τμήμα μπορεί να έχει γίνει εξαιρετική επιλογή υπαλλήλων, να εκπαιδεύονται επαρκώς, να επικρατούν πολύ καλές συνθήκες στον εργασιακό χώρο κ.λπ. και ως εκ τούτου να μην υπάρχουν υστερήσαντες. Σε αυτή την περίπτωση θα έχουν αδικηθεί κάποιοι. Το ίδιο θα συμβεί και αντίστροφα, όταν δηλαδή σε ένα τμήμα με ανεπαρκή ή μέτρια απόδοση θα πρέπει κάποιοι να αξιολογηθούν ως εξαιρετικοί.

3.3.3 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ¹⁴⁴

Μέθοδος του Καταλόγου Ελέγχου (Checklists): Η εν λόγω μέθοδος αξιολόγησης αποτελείται από καταλόγους συμπεριφορών και χαρακτηριστικών, τόσο επιθυμητών όσο και μη επιθυμητών, που είναι δυνατό να επιδείξει ο εργαζόμενος στην συγκεκριμένη θέση εργασίας. Όπως μπορεί κανείς να συμπεράνει και από τον τίτλο της συγκεκριμένης μεθόδου, ο αξιολογητής είναι εκείνος, ο οποίος στη συνέχεια, «τσεκάρει» με ένα ναι ή με ένα όχι εκείνα τα χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο. Στόχος των συγκεκριμένων καταλόγων δεν είναι άλλος από το να καλύψουν ολόενα και μεγαλύτερη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών των εργαζομένων, ούτως ώστε να αποφεύγονται πιθανά σφάλματα μεροληψίας και υποκειμενικότητας κατά την αξιολόγηση. Παρά την χρηστικότητα που είναι δυνατόν να παρουσιάσει η μέθοδος αυτή και πάλι τα μειονεκτήματα είναι ιδιαίτερα εμφανή:

- ✓ Σαφώς και μπορεί να ισχυριστεί ο οποιοσδήποτε, ότι μια μορφή συμπεριφοράς δεν είναι πάντοτε εφικτό να περιγραφεί με ένα ναι ή με ένα όχι, καθώς παρατηρούνται και ενδιάμεσες περιπτώσεις
- ✓ Ο αξιολογητής στη πράξη ουσιαστικά λειτουργεί σαν «ρεπόρτερ» καθώς απλά «τσεκάρει» τις παρατηρούμενες συμπεριφορές και επίσης ούτε συμμετέχει στη διαδικασία παρασκευής του καταλόγου, ούτε φυσικά γνωρίζει τη βαρύτητα της κάθε πρότασης¹⁴⁵
- ✓ Δεδομένου ότι σε ένα απλό κατάλογο συμπεριφορών ο αξιολογητής δεν είναι υποχρεωμένος να σημειώσει όλες τις απαντήσεις, παρατηρείται το φαινόμενο να «τσεκάρει» μόνο τα κοινωνικά επιθυμητά στοιχεία, δηλαδή εκείνες τις συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που δεν του προκαλούν «κανένα πρόβλημα»¹⁴⁶.
- ✓ Τέλος, όπως εύκολα μπορεί να διαπιστώσει κανείς μέσω της διαδικασίας που χρησιμοποιείται στην συγκεκριμένη μέθοδο δεν είναι εμφανής οι διαφοροποιήσεις μεταξύ λιγότερο και περισσότερο σημαντικών στοιχείων.

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται ένα έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιεί τη Μέθοδο του Καταλόγου Ελέγχου (Checklists). Αν και εμφανίζονται ορισμένες από τις ερωτήσεις που μπορεί να περιλαμβάνει μια λίστα αξιολόγησης ενός στελέχους (εξετάζεται η ικανότητα του στελέχους ως προϊστάμενος), παρουσιάζεται με στόχο να παρατηρήσουμε τη μορφή που απεικονίζει.

Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου Ελέγχου: Μια παραλλαγή της προαναφερθείσας μεθόδου η οποία στόχο έχει να μειώσει και τα μειονεκτήματα που προ ολίγου παρουσιάστηκαν είναι και η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου. Η ουσιαστική διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο είναι ότι κάθε πρόταση που περιγράφει κάποια πτυχή της συμπεριφοράς του εργαζομένου, έχει ένα βάρος ή μια αξία στη κλίμακα. Υπάρχει λοιπόν ένας βαθμολογικός συντελεστής στα επιμέρους σημεία του καταλόγου ο οποίος αποκρύπτεται από τον αξιολογητή. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι η ίδια, με τη μόνη διαφορά ότι αφού έχουν σημειωθεί «τσεκαριστεί» από τον αξιολογητή οι συμπεριφορές ή τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο, οι ειδικοί της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, με βάση τους συντελεστές βαρύτητας υπολογίζουν το σύνολο της βαθμολογίας για κάθε ένα ξεχωριστά αξιολογούμενο¹⁴⁷.

Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incidents): Ως επί το πλείστον η μέθοδος αυτή, συνήθως λειτουργεί συμπληρωματικά με τις υπόλοιπες. Η πραγματοποίησή της απαιτεί την ύπαρξη ενός ημερολογίου στο οποίο ο αξιολογητής καταγράφει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά περιστατικά που προσδιορίζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά του κάθε εργαζομένου. Δημιουργείτε λοιπόν ένας ειδικός φάκελος για κάθε αξιολογούμενο, στον οποίο υπάρχει καταγεγραμμένο το ιστορικό του. Με αυτό τον τρόπο ο αξιολογητής, σε τακτά χρονικά διαστήματα ασχολείται με τους υφισταμένους του και είναι σε θέση όταν φτάσει η ώρα της αξιολόγησης να παρουσιάσει μια αρκετά αντιπροσωπευτική και αντικειμενική εικόνα των υπαλλήλων του. Επίσης μέσω της χρήσης της συγκεκριμένης μεθόδου δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογητή να έχει μια στενή εποπτεία των υπαλλήλων του και κατά επέκταση είναι εφικτό τα κακώς κείμενα των υπαλλήλων να διορθωθούν ακόμα και στη μέση της χρονιάς¹⁴⁸.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5

Παράδειγμα Σταθμισμένου Καταλόγου για Αξιολόγηση Προϊσταμένου

ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 342

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
31 Συνήθως ζητάει προτάσεις από υφισταμένους;		
32 Δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για τη δουλειά;		
33 Δείχνει συνέπεια στη συμπεριφορά του απέναντι στους υφισταμένους του;		
34 Συνηθίζει να υποστηρίζει τους υφισταμένους του;		
35 Έχει σαφή γνώση για τις θέσεις των υφισταμένων;		
36 Γνωρίζει και προσπαθεί να ακολουθεί τους όρους της σύμβασης απασχόλησης;		
37 Οι υφιστάμενοι του δείχνουν σεβασμό;		
38 Είναι οι χώροι του τμήματός του καθαροί και τακτοποιημένοι;		
39 Δείχνει προτιμήσεις για συγκεκριμένους υφισταμένους του;		
40 Αφιερώνει χρόνο στο να ακούει τα προβλήματα των υφισταμένων του;		
41 Κάνει ή έχει κάνει παρατηρήσεις σε υφισταμένους του δημόσια;		
42 Παραπονιέται για τη συμπεριφορά ανωτέρων του σε υφισταμένους;		
43 Ελέγχει τα συναισθήματά του;		
44 Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες στο τμήμα;		
45 Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες του προϊσταμένου;		
46 Αναγνωρίζει και επαινεί τη σωστή δουλειά;		
47 Τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα στο τμήμα;		
48 Κάνει λάθη;		

Όπως όλες οι μέθοδοι έτσι και η συγκεκριμένη, δεν ήταν δυνατό να ξεφύγει από αξιοσημείωτα μειονεκτήματα:

- ✓ Το τι ορίζει ο κάθε αξιολογητής ως κρίσιμο περιστατικό το οποίο θα πρέπει να καταγραφεί στο συγκεκριμένο ημερολόγιο σαφώς και ποικίλει από αξιολογητή σε αξιολογητή¹⁴⁹
- ✓ Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών καταναλώνει πολύ χρόνο του αξιολογητή και παρουσιάζει σχετικές δυσκολίες στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζομένου από επιμέρους ενέργειες και περιστατικά¹⁵⁰
- ✓ Τέλος, όπως εύκολα μπορεί να διαπιστώσει κανείς είναι ιδιαίτερα δύσκολη έως και αδύνατη η σύγκριση μεταξύ των αξιολογουμένων

Κλίμακα Συμπεριφορικής Περιγραφής (Behaviorally anchored Rating Scales- BARS ¹⁵¹): Μερικά συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν γραφικές κλίμακες στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις λεπτομέρειες σχετικά με τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης δίνονται παραδείγματα συμπεριφοράς που αντιπροσωπεύουν διάφορα επίπεδα απόδοσης. Στην εν λόγω κλίμακα στόχος είναι η μέτρηση της αναμενόμενης συμπεριφοράς του αξιολογούμενου με αποτέλεσμα ουσιαστικά, ο αξιολογητής, να αναγκάζεται να επιλέξει τη συμπεριφορά που χαρακτηρίζει τον εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα, οι ράβδοι όπως θα μπορούσαμε να ονομάσουμε τα BARS είναι ένας συνδυασμός συμπεριφοριστικής βαθμολόγησης και κλίμακας διαβάθμισης. Η ονομαστική απόδοση είναι σε κλίμακα, αλλά τα σημεία της κλίμακας αγκυροβολούν με συμπεριφοριστικά παραδείγματα. Η βαθμολόγηση του προσώπου του εργαζομένου πραγματοποιείται ανάλογα με την απόδοσή του και είτε γράφονται στο κάτω μέρος παραδείγματα της απόδοσης ή αναφέρονται ανέκδοτες σημειώσεις που συλλέγονται κατά τη διάρκεια του έτους¹⁵². Ο αξιολογητής στη συνέχεια συγκρίνει την εγγραφή των συμπεριφοριστικών παραδειγμάτων ή των ανέκδοτων σημειώσεων με τις εγγραφές της κλίμακας και αποφαινεται σε ποιο σημείο της κλίμακας θα πρέπει να τοποθετήσει τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο¹⁵³.

Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η ακόλουθη¹⁵⁴:

- i. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μια θέση. Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.
- ii. Μια άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μια θέση.
- iii. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μια κατηγορία απόδοσης που όρισε η πρώτη.
- iv. Μια τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μια διαφορετική κλίμακα.
- v. Σαν τελικό βήμα, οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση

Η εν λόγω μέθοδος αποτελεί ένα ιδιαίτερα δημοφιλές εργαλείο αξιολόγησης λόγω της πληθώρας των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει¹⁵⁵:

- ✓ Τα άτομα που θα κάνουν την αξιολόγηση μπορούν να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της κλίμακας και επομένως μπορούν καλύτερα να την καταλάβουν και να την χρησιμοποιήσουν
- ✓ Επειδή οι ερωτήσεις της κλίμακας είναι πολύ συγκεκριμένες, η πιθανότητα να γίνουν σφάλματα είναι πολύ μικρή
- ✓ Η εν λόγω μέθοδος βασίζεται στη συμπεριφορά και όχι σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή της επίδοσης με αποτέλεσμα να είναι πολύ πιο εύκολο να αλλάξει μια «κακή» συμπεριφορά παρά ένα «κακό» στοιχείο της προσωπικότητας του υπαλλήλου

Ωστόσο όπως κάθε μέθοδος έτσι και η BARS έχει και τα μειονεκτήματά της τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Μεγάλος χρόνος για να αναπτυχθούν οι προς αξιολόγηση διαστάσεις εργασίας και ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία αφού απαιτεί τη συμμετοχή πολλών εργαζομένων και φυσικά αρμονική συνεργασία μεταξύ τους
- ✓ Υψηλό κόστος για να αναπτυχθούν κλίμακες συμπεριφοράς για πολλές διαφορετικές εργασίες από τους ειδικούς¹⁵⁶
- ✓ Απαιτούν πολύ γραφειοκρατία
- ✓ Είναι κουραστικό για κάθε αξιολογητή να κρατά αρχείο συμπεριφορών για κάθε υφιστάμενο του και αυτό μειώνει την αποτελεσματικότητα της μεθόδου¹⁵⁷

Κλίμακες Συμπεριφορικής Παρατήρησης (Behaviour Observation Scales- BOS¹⁵⁸):

Πρόκειται για μια παραλλαγή των BARS¹⁵⁹ που φαίνεται να έχει καλύτερα αποτελέσματα καθώς είναι σε θέση να μετράει πόσο συχνά ένας υπάλληλος επιδεικνύει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά δηλαδή, στην περίπτωση αυτή δεν γίνεται αξιολόγηση μιας αναμενόμενης συμπεριφοράς αλλά μιας ήδη παραχωρηθείσας συμπεριφοράς. Ο Καντάς¹⁶⁰, επισημαίνει ότι «η διαφορά έγκειται πιο πολύ στη διατύπωση των σχετικών ερωτήσεων, γιατί και στις δύο περιπτώσεις δεν μπορεί να ελεγχθεί σε ποιο βαθμό ο αξιολογητής καταγράφει όντως παρατηρηθείσες συμπεριφορές, ή συμπεριφορές που

νομίζει ότι είναι πολύ πιθανό, βάση προηγούμενων στοιχείων, να επιδείξει ο αξιολογούμενος».

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται δύο ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής κλιμάκων αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία και συγκεκριμένα με τις μεθόδους των Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS) Behavioural Observation Scales (BOS).

Γραφικές Κλίμακες Διαβάθμισης (Graphic Rating Scales¹⁶¹): Μια από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο και μπορούν να αναπτυχθούν και δημιουργηθούν εύκολα είναι και οι γραφικές κλίμακες. Ο αξιολογητής είναι εκείνος ο οποίος καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων. Αυτό το οποίο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό για την σωστή εφαρμογή της εν λόγω κλίμακας αξιολόγησης είναι το γεγονός ότι απαιτείται η ακριβής κατανόηση των συστατικών της υπό μελέτη συμπεριφοράς¹⁶². Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο για διάφορες πτυχές της απόδοσής του χρησιμοποιώντας τις γραφικές κλίμακες. Αποδίδει στον αξιολογούμενο ένα βαθμό απόδοσης, (λόγου χάρι: μη ικανοποιητική, μέτρια, ικανοποιητική, πολύ καλή, εξαιρετική). Στην κλίμακα μπορεί να αντιστοιχηθούν και αριθμητικές βαθμολογίες και έτσι ο εργαζόμενος να βαθμολογείται με το άθροισμα της επιμέρους βαθμολογίας του¹⁶³.

Τέλος αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής οφείλουμε να επισημάνουμε¹⁶⁴:

- ✓ Από τη μία πλευρά, είναι σχετικά εύκολη η δημιουργία και η χρήση της και είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει τη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους
- ✓ Πρόκειται για μια μέθοδο που είναι αποδεκτή από την πλειοψηφία των αξιολογούμενων¹⁶⁵
- ✓ Από την άλλη όμως, η μέθοδος GRS δεν προσφέρει ιδιαίτερη προστασία από δύο σφάλματα που προκύπτουν από τις αξιολογήσεις και θα αναφερθούν στην συνέχεια, τα λάθη επιείκειας-αυστηρότητας και halo effect.

Στον ΠΙΝΑΚΑ που ακολουθεί στη συνέχεια παρατίθεται μια απλή μορφή GRS για ωρομίσθιους υπαλλήλους

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6

Παραδείγματα Κλιμάκων Αξιολόγησης Συμπεριφοράς (BARS και BOS)

ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 329

1. Παράδειγμα Αξιολόγησης συμπεριφοράς υπαλλήλου που έρχεται σε άμεση επαφή με πελάτες με την κλίμακα BARS (Behaviourally Anchored Rating Scale):	
	Βαθμοί στην κλίμακα αξιολόγησης
Συχνά κάνει τηλέφωνο για χάρη του πελάτη, προκειμένου να βρει σε ποιο γραφείο να απευθυνθεί ο δεύτερος, ακόμα κι αν δεν αποτελεί καθήκον της θέσης του	5
Συχνά περνά μια ώρα με τον πελάτη για να φτάσει στη ρίζα ενός πολύπλοκου προβλήματος	4
Συνήθως διατηρεί την ψυχραιμία του όταν συναλλάσσεται με έναν εκνευρισμένο πελάτη	3
Αν η απάντηση στο πρόβλημα του πελάτη δεν είναι άμεσα επιτεύξιμη, συχνά ισχυρίζεται ότι δεν έχει τις απαραίτητες πληροφορίες	2
Κάποιες φορές αγνοεί πελάτες που περιμένουν να εξυπηρετηθούν για δέκα λεπτά, ακόμα κι αν δεν είναι απασχολημένος με άλλη δουλειά	1
Συστηματικά αφήνει τους πελάτες να περιμένουν για δέκα ή περισσότερα λεπτά και απαντάει με φράσεις του τύπου «Δε μπορώ να το ξέρω αυτό» και «Δεν είστε στο σωστό μέρος για αυτό το θέμα»	0
2. Παράδειγμα για στυλ ηγεσίας και τρόπο διοίκησης προϊσταμένων με την κλίμακα BOBS (Behavioural Observation Scale):	
1. Παρέχει βοήθεια, καθοδήγηση και εκπαίδευση ώστε οι υπάλληλοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους	Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα
2. Εξηγεί στους υφιστάμενους τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς, ώστε να γνωρίζουν τις υποχρεώσεις της θέσης τους	Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα
3. Υπεισέρχεται στη δουλειά των υφιστάμενων του μόνο για να την ελέγξει	Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα
4. Συμβουλευτείται τους συνεργάτες & υφιστάμενους του για ιδέες που να βελτιώνουν τη δουλειά τους	Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα
5. Επαινεί το προσωπικό του για ό,τι κάνουν καλά	Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα
6. Εμπιστεύεται σημαντικές πληροφορίες στους υφιστάμενους του	Σχεδόν Ποτέ 5 4 3 2 1 Σχεδόν Πάντα
Στην περίπτωση αυτή, ο αξιολογούμενος κατατάσσεται σε κατηγορίες ως εξής:	
Βαθμολογία	Επίπεδο
6-11	κάτω του μετρίου
12-17	μέτρια
18-23	καλό
24-29	πολύ καλό
30+	εξαιρετικό
Πηγή: Torrington and Hall, 1998, p. 327	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7

Παράδειγμα Γραφικής Κλίμακας Κατάταξης για Ωρομίσθιους Υπαλλήλους

ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 341

Αξιολόγηση Απόδοσης					
Παράγοντες Απόδοσης	Ο υπάλληλος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται ανεπαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος υπερβαίνει τις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος υπερβαίνει κατά πολύ τις απαιτήσεις της θέσης
Ποιότητα δουλειάς: Ακρίβεια, ικανότητες, προσοχή, τάξη	Σταθερά μη ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Σποραδικά μη ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Σταθερά ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Ορισμένες φορές ανώτερη <input type="checkbox"/>	Σταθερά ανώτερη <input type="checkbox"/>
Ποσότητα δουλειάς: παραγωγή – να ληφθούν υπ' όψη όχι μόνο τα τακτικά καθήκοντα, αλλά και η απόδοση σε αναπάντεχα, πρόσθετα καθήκοντα	Σταθερά κάτω από το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συχνά κάτω από το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συνήθως ανταποκρίνεται στο απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συχνά υπερβαίνει το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Σταθερά υπερβαίνει το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>
Εξάρτηση από προϊστάμενο: υποθέτηση οδηγιών, σωστές συνήθειες ασφάλειας, πρωτοβουλίες, ακρίβεια και όχι αδικαιολόγητες απουσίες	Χρειάζεται συνεχή επίβλεψη <input type="checkbox"/>	Χρειάζεται περιστασιακό έλεγχο <input type="checkbox"/>	Συνήθως μπορεί να του δείξει κανείς εμπιστοσύνη <input type="checkbox"/>	Χρειάζεται ελάχιστη επίβλεψη <input type="checkbox"/>	Απόλυτα άξιος εμπιστοσύνης σχετικά με τα εργασιακά του καθήκοντα <input type="checkbox"/>
Διάθεση-Συνεργασία: Στάσεις απέναντι στην επιχείρηση, τη δουλειά και τους συναδέλφους του	Σπάνια συνεργάζεται ή βοηθάει τους άλλους, αδιάφορος <input type="checkbox"/>	Συχνά μη συνεργάσιμος, πολύ επικριτικός στους άλλους <input type="checkbox"/>	Γενικά δουλεύει καλά με τους υπολοίπους, δείχνει ενδιαφέρον <input type="checkbox"/>	Συχνά δείχνει προθυμία, καλός συνεργάτης <input type="checkbox"/>	Εξαιρετικό ενδιαφέρον, εμπνέει προθυμία & στους υπολοίπους <input type="checkbox"/>
Συμβουλές προς τον αξιολογητή:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ασχοληθείτε με έναν παράγοντα τη φορά και μην αφήνετε την κρίση σας για ένα παράγοντα να επηρεάζει την κρίση για τους υπολοίπους 2. Βασιστείτε για την αξιολόγησή σας στις απαιτήσεις της θέσης του αξιολογούμενου και στην απόδοσή του σε σύγκριση με τους άλλους που κάνουν την ίδια δουλειά 3. Διαβάστε προσεκτικά την περιγραφή κάθε χαρακτηριστικού και μετά συμπληρώστε το τετράγωνο που περιγράφει καλύτερα την άποψή σας 4. Μετά τη συμπλήρωση όλων των παραγόντων, κάντε έναν επανέλεγχο 					

Μικτές – Πρότυπες Κλίμακες (Mixed – Standard scales, MSS): Οι μικτές-πρότυπες κλίμακες, αναπτύχθηκαν στην προσπάθειά τους να περιορίσουν τα σφάλματα φωτοστεφάνου και επιείκειας-αυστηρότητας. Θέλοντας οι αξιολογήσεις να είναι ολόενα και περισσότερο πιο ακριβής παρέχουν στη διάθεση του αξιολογητή περιγραφές συμπεριφοράς σε διαφορετικά επίπεδα. Κάνουμε λόγο λοιπόν για την περιγραφή τριών σημαντικών περιστατικών (καλής, μέτρια και κακής συμπεριφοράς) που τοποθετούνται πάνω σε μια κλίμακα κατά τυχαία σειρά ούτως ώστε να είναι δυνατή η εκτίμηση της αξίας της κάθε δήλωσης. Οι αξιολογητές είναι εκείνοι που σημειώνουν «+» όταν η απόδοση του υπαλλήλου ξεπερνάει το κριτήριο, «-» όταν είναι κατώτερη και «0» όταν είναι ίση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της μεθόδου αυτής παρατέθηκε από τον Landy¹⁶⁶ αναφορικά με την αξιολόγηση των αστυνομικών.

Στο πίνακα λοιπόν που παρατίθεται στη συνέχεια παρατηρούμε τόσο το χαρακτηρισμό της κάθε περιγραφής, όσο και τις διαστάσεις στις οποίες αναφέρεται η αξιολόγηση. Αυτονόητο θα πρέπει να θεωρείται ότι τις διαστάσεις αυτές δεν τις γνωρίζει ο αξιολογητής, ο οποίος απλά τοποθετεί μόνο τους βαθμούς «-», «+», «0» που αντιστοιχούν σε κάποια αριθμητική κλίμακα.

3.3.4 BARS VS BOS VS GRS

Ερευνητές και εμπειρογνώμονες που ασχολούνται με την αξιολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων πρότειναν λοιπόν τρία ευρείας χρήσης εργαλεία αξιολόγησης τα οποία:

- ✓ Εξυπηρετούν διοικητικούς σκοπούς σε τομείς όπως η κατανομή ανταμοιβής (αυξήσεις μισθών, επιδόματα) καθώς και για αποφάσεις εκχώρησης (προαγωγές, μεταθέσεις, υποβιβασμούς).
- ✓ Συμβάλλουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων και καθιστούν δυνατό τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των υπαλλήλων.

Κάναμε λόγο λοιπόν για τρεις κλίμακες αξιολόγησης:

- i. Κλίμακα συμπεριφορικής περιγραφής (behaviorally anchored rating scales- BARS
- ii. Κλίμακα συμπεριφορικής παρατήρησης (behavioral observation scales- BOS
- iii. Γραφικές κλίμακες Διαβάθμισης GRS

Οι τρεις προαναφερθέντες μέθοδοι αξιολόγησης των επιδόσεων διαφέρουν μεταξύ τους, στο βαθμό στον οποίο χρησιμοποιούν τις συγκεκριμένες συμπεριφοριστικές πληροφορίες για την αξιολόγηση των επιδόσεων- Οι BOS και BARS περιέχουν πολύ περισσότερες πληροφορίες σε σύγκριση με τη συμπεριφοριστική GRS- καθώς επίσης και στον τρόπο συμπεριφοράς των πληροφοριών που χρησιμοποιούν- στη BOS οι βαθμολογητές επιζητούν να περιγραφούν συγκεκριμένες συμπεριφορές που έχουν σημειωθεί, ενώ αντίθετα στη BARS χρησιμοποιούνται οι συμπεριφορές ως παραδείγματα για να τονιστούν οι διαστάσεις της βαθμολόγησης και οι κλίμακες.

Είναι πιθανό ότι οι διαφορές που ενυπάρχουν σε αυτές τις συμπεριφοριστικές μεθόδους αξιολόγησης να επηρεάσουν τόσο τις αντιδράσεις αναφορικά με την αξιολόγηση, όσο και τα χαρακτηριστικά των στόχων και των σχεδίων που έχουν συσταθεί για την αντιμετώπιση της αξιολόγησης των επιδόσεων και της ανατροφοδότησης. Με απλά λόγια οι κλίμακες BOS μπορεί να είναι περισσότερο αποδεκτές από τον εξεταζόμενο και να συμβάλλουν περισσότερο στην ανάπτυξη συγκεκριμένων στόχων και σχεδίων αναφορικά με τη βελτίωση των επιδόσεων των υπαλλήλων σε σύγκριση με τις κλίμακες GRS που ελαχιστοποιούν τη χρήση των συμπεριφοριστικών πληροφοριών ή ακόμη και τις κλίμακες BARS που χρησιμοποιούν αποκλειστικά και μόνο τις συμπεριφορές ως παραδείγματα.

Όπως γνωρίζουμε, η ικανοποίηση του αξιολογούμενου από μια μέθοδο αξιολόγησης αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την αξιολόγηση των επιδόσεων. Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης εξαρτάται σημαντικά από τον βαθμό στον οποίο ο αξιολογούμενος θα αποδεχθεί το σύστημα αξιολόγησης¹⁶⁷. Μελέτες υποστηρίζουν ότι η χρήση των μορφών κλίμακας που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές (π.χ. BOS) μπορούν να αυξήσουν τόσο την άνεση του

βαθμολογητή, όσο και την άνεση του αξιολογούμενου καθώς και την αποδοχή της αξιολόγησης των επιδόσεων και της ανατροφοδότησης¹⁶⁸.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8

Παράδειγμα της Μεθόδου Μικτές – Πρότυπες Κλίμακες αναφορικά με την αξιολόγηση των αστυνομικών υπαλλήλων

ΠΗΓΗ: Καντάς, Α., (1998), «Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2°, Επιλογή και Αξιολόγηση Προσωπικού, Ελληνικά Γράμματα, σελ. 104

Παρουσιάζονται πιο κάτω μερικές περιγραφές συμπεριφορών που σχετίζονται με την άσκηση των καθηκόντων του αστυνομικού περιπολίας. Αυτό που εσείς χρειάζεται να κάνετε είναι να διαβάσετε προσεχτικά κάθε περιγραφή και να αποφασίσετε αν η περιγραφή ταιριάζει και σε ποιο βαθμό στον αστυνομικό που αξιολογείτε. Αν ο αστυνομικός είναι καλύτερος από αυτό που περιγράφεται, θα βάλετε (+)· αν είναι χειρότερος, θα βάλετε (-)· αν η περιγραφή τού ταιριάζει, θα βάλετε (0).

	Βαθμός
(II) 1. Ο αστυνομικός αυτός είναι πιθανό να δώσει στο κοινό λανθασμένες πληροφορίες σχετικά με νομικά ζητήματα, λόγω έλλειψης γνώσεων. (ΚΚ)	+
(III) 2. Ο αστυνομικός θα αφιερώσει χρόνο για να απαντήσει προσεχτικά στην ερώτηση ενός νέου αστυνομικού. (ΚΛ)	0
(II) 3. Ο αστυνομικός αυτός δε χρειάζεται ποτέ να ρωτάει άλλους σχετικά με νομικά θέματα. (ΚΛ)	-
(I) 4. Ο αστυνομικός αυτός είναι πολύ πιθανό να αποφύγει να δώσει κλήση για παραβάσεις που έγιναν σε μια συγκεκριμένη διασταύρωση που προκαλεί σύγχυση στους οδηγούς. (ΚΛ)	+
(I) 5. Ο αστυνομικός αυτός θα καλέσει βοήθεια και θα διώξει τους πεζούς από την περιοχή πριν αντιμετωπίσει ένα οπλισμένο ύποπτο που κρύβεται. (Μ)	+
(III) 6. Ο αστυνομικός αυτός θα χρησιμοποιήσει ρατσιστικούς χαρακτηρισμούς όταν βρίσκεται μπροστά σε μια ομάδα από μέλη μιας μειονότητας. (ΚΚ)	+
(II) 7. Ο αστυνομικός αυτός ακολουθεί τις σωστές διαδικασίες για τη διατήρηση των αποδεικτικών στοιχείων στο χώρο του εγκλήματος. (Μ)	0
(I) 8. Ο αξιωματικός αυτός είναι πιθανό να συνεχίσει να γράφει την κλήση για μια τροχαία παράβαση, ενώ άκουσε ότι εκεί κοντά γίνεται κάποια ληστεία. (ΚΚ)	+
(III) 9. Ο αστυνομικός αυτός θεωρείται φιλικός από τους άλλους συναδέλφους της βάρδιας. (Μ)	+

Προσαρμοσμένο από Landy (1989). Οι αξιολογούμενες διαστάσεις σημειώνονται ως εξής: (I) Κρίση (II) Γνώση της εργασίας (III) Σχέσεις με άλλους. Οι χαρακτηρισμοί της επίδοσης σημαίνουν: ΚΛ=καλή, ΚΚ=κακή, Μ=μέτρια.

Συμπερασματικά, οι κλίμακες BOS θα πρέπει να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις συμπεριφορές που έχουν συμβεί γεγονός που έχει ως επακόλουθο ότι οι αναπτυξιακοί στόχοι θα δομηθούν γύρω από τη βελτίωση των εν λόγω συγκεκριμένων συμπεριφορών και οι κλίμακες BARS περιλαμβάνουν τις εκδηλώσεις συμπεριφοράς αλλά αντί να αντανακλά όσα ο αξιολογητής έχει παρατηρήσει, τα BARS έχουν σχεδιαστεί για να αντανακλούν όσα οι αξιολογητές αναμένουν από τους εξεταζόμενους.

3.3.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Μέτρηση Παραγωγικότητας: Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί (λόγου χάρη μέτρηση αριθμού έτοιμων προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο, τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων κα.) και για εύλογους λόγους, είναι ιδιαίτερα δύσκολη η εφαρμογή της στην παροχή υπηρεσιών¹⁶⁹.

Για να είναι μια μέθοδος μέτρησης της παραγωγής εφαρμόσιμη, πρέπει να ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις¹⁷⁰:

- ✓ *« Η παραγωγή θα πρέπει να πραγματοποιείται σε μια επαναλαμβανόμενη βάση*
- ✓ *Το μέγεθος του παραγόμενου προϊόντος θα πρέπει να είναι μετρήσιμο*
- ✓ *Ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι ο κύριος υπεύθυνος για τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντος»*

Και η εν λόγω μέθοδος δεν θα μπορούσε να αποφύγει τον κανόνα των μειονεκτημάτων¹⁷¹:

- ✓ *Πολλές φορές η απόδοση των υπό αξιολόγηση εργαζομένων δεν εξαρτάται από τους ίδιους αλλά από εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη*
- ✓ *Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεδομένου ότι το αποτέλεσμα αξιολογείται τείνουν να μην ενδιαφέρονται για τα «υλικά μέσα» (καταλληλότητα χειρισμού μηχανημάτων και εγκαταστάσεων) που χρησιμοποιούν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους*

- ✓ *Τέλος υπάρχουν αρκετές πιθανότητες δημιουργίας συγκρούσεων και μείωσης της συνεργατικότητας αφού το μετρήσιμο αποτέλεσμα είναι εκείνο που μετράει*

Διοίκηση Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives): Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερο οι επιχειρήσεις εισάγουν την έννοια της «αυτορρύθμισης» στην ομαδική εργασία προκειμένου τόσο να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης όσο και να αντιμετωπιστεί ο διεθνής ανταγωνισμός. «αυτορρυθμιζόμενες» ή «ημί-αυτόνομες» ομάδες ορίζονται ως εκείνες οι ομάδες που αγωνίζονται για έναν κοινό στόχο, ενσωματώνουν πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια καθήκοντα όπως είναι ο ποιοτικός έλεγχος και προγραμματισμός της παραγωγής και οργανώνονται σε διάφορα θέματα όπως είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ο χρόνος εργασίας κα¹⁷². Ο επιβλέπων της κάθε ομάδας είναι εκείνος που θα πρέπει τόσο να μεταβιβάζει τα διάφορα καθήκοντα όσο και να στηρίζει την ομάδα, αλλά ταυτόχρονα και να μην παρεμβαίνει στις διαδικασίες της ομάδας. Η αυτορρύθμιση δεν είναι αυτοσκοπός αλλά μέσο για την όσο το δυνατό περισσότερο έγκαιρη ανατροφοδότηση έτσι ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να προσαρμοστεί πιο γρήγορα στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές αλλαγές¹⁷³.

Εύλογα μπορεί κανείς να διερωτηθεί πως είναι δυνατό οι ομάδες αυτές να προβαίνουν σε αυτορρύθμιση καθώς και που θα οδηγήσει μια τέτοια πρακτική. Αναζητώντας απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να περιορίσουν και τα μειονεκτήματα των άλλων μεθόδων αξιολόγησης, υιοθετήθηκε από πολλές επιχειρήσεις κατά τα τελευταία χρόνια το «Σύστημα Διοίκησης δια στόχων» ή «Σύστημα Διοίκησης μέσω Αντικειμενικών Στόχων» ή «Αξιολόγηση με Βάση τα Αποτελέσματα» ή «Management By Objective» (MBO)¹⁷⁴.

Το MBO δεν είναι μια πολυσύνθετη θεωρία αλλά αποτελεί ένα ιδιαίτερο τρόπο σκέψης αναφορικά με την άσκηση του μάνατζμεντ. Αποτελεί ένα σύστημα που στηρίζεται στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενο, που εκτός από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα θα μπορούσε κάλλιστα να εφαρμοστεί εξίσου αποτελεσματικά τόσο σε μια μεγάλη ιδιωτική επιχείρηση όσο και σε μια διεύθυνση ή τμήμα της μόνο¹⁷⁵. Πιο συγκεκριμένα επισημαίνουμε ότι είναι ένα σύστημα που θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε τεχνικά, επαγγελματικά, εποπτικά και διοικητικά στελέχη (στις θέσεις αυτές υπάρχει περισσότερος χώρος και δράσης και υιοθέτησης καινούργιων τρόπων λύσης των προβλημάτων) και όχι σε με την ώρα εργαζομένους (η δουλειά είναι

συνήθως περιορισμένη σε στόχους, καθήκοντα, ευθύνες και σκοπούς που τους επιβάλλονται από τους επόπτες)¹⁷⁶.

Στην ουσία ο τρόπος λειτουργία του MBO είναι ο ακόλουθος¹⁷⁷:

- ✓ Σε πρώτη φάση οι υφιστάμενοι-υπάλληλοι σε συνεργασία με τον προϊστάμενο τους καθορίζουν συγκεκριμένους σκοπούς για τους τομείς της αρμοδιότητας και της ευθύνης τους. Δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι οι σκοποί αυτοί θα πρέπει να είναι και απόλυτα ευθυγραμμισμένοι με τους ευρύτερους αντικειμενικούς σκοπούς¹⁷⁸ της ίδια της επιχείρησης.
- ✓ Σε δεύτερη φάση, μετριούνται και αξιολογούνται τα επιτεύγματα των υπαλλήλων σε σχέση φυσικά με τους αντικειμενικούς σκοπούς που είχαν καθοριστεί εκ των προτέρων.

Ουσιαστικά κάνοντας λόγο για από κοινού προσδιορισμό των στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενό του θα πρέπει οι επιχειρήσεις και κατά επέκταση οι προϊστάμενοι που υιοθετούν μια τέτοια πρακτική να είναι σε θέση να καθορίσουν τόσο τους στόχους σε επίπεδο ομάδας, όσο και τα διάφορα κριτήρια με βάση την εκπλήρωση ή μη των οποίων θα αξιολογηθούν οι υπάλληλοι στην συνέχεια. Εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι το βασικότερο σημείο που καθορίζει την επιτυχία ή μη της χρήσης της εν λόγω μεθόδου, είναι ο σαφής καθορισμός των στόχων. Ο κάθε στόχος θα πρέπει να συνοδεύεται από συγκεκριμένα κριτήρια μέτρησης της επιτυχίας (κάτι τέτοιο μπορεί να απαιτήσει νέες τεχνολογίες πληροφόρησης και ανατροφοδότησης των συστημάτων καθώς και διορθωτικές αλλαγές, προκειμένου να είναι σε θέση να μετρήσουν την επίτευξη του στόχου σε επίπεδο ομάδας)¹⁷⁹.

Στο σημείο αυτό αφού ήδη διαφαίνεται και έχουμε επισημάνει τη σπουδαιότητα του σαφούς καθορισμού των στόχων οφείλουμε να επισημάνουμε τα ακριβή στάδια που ακολουθούνται για την σωστή εφαρμογή του MBO¹⁸⁰:

- i. «*Προϊστάμενος και υφιστάμενος συμφωνούν και καθορίζουν τα κύρια καθήκοντα κι ευθύνες του ατόμου στην εργασία του*»
- ii. «*Το άτομο καθορίζει τους δικούς του στόχους σε συνεργασία με τον προϊστάμενο, ο οποίος τον καθοδηγεί σχετικά για να ανταποκρίνεται στις πραγματικότητες και τις ανάγκες του οργανισμού*»

Η δέσμευση στους στόχους είναι ζωτικής σημασίας. Πολλοί ισχυρίζονται ότι ο καθορισμός υψηλότερων στόχων θα οδηγήσει και σε καλύτερα αποτελέσματα για ολόκληρο το σύνολο¹⁸¹. Αυτό που σίγουρα θα πρέπει να ισχύει είναι ότι οι στόχοι θα πρέπει να είναι τόσο ρεαλιστικοί, όσο και να διατυπώνονται με πάρα πολύ μεγάλη προσοχή, ώστε να έχουν την ίδια ακριβώς σημασία και συνάφεια τόσο για τον προϊστάμενο όσο και για τον υφιστάμενο¹⁸².

iii. *«Συμφωνούν για τα κριτήρια μέτρησης κι εκτίμησης της εκτέλεσης»*

Εφόσον ο υφιστάμενος-μετά την συνεργασία και κατεύθυνση από τον προϊστάμενό του- έχει ετοιμάσει τους στόχους του, θα πρέπει να τους παραδώσει προς έγκριση και τελική οριστικοποίηση στον προϊστάμενό του. Ο προϊστάμενος προκειμένου να εγκρίνει τους αντικειμενικούς στόχους του υπαλλήλου θα πρέπει να υποβάλλει στον εαυτό του, για καθένα από τους προτεινόμενους από τον υφιστάμενο αντικειμενικούς σκοπούς χωριστά, τις πιο κάτω ερωτήσεις¹⁸³:

- ✓ Είναι αρκετά αξιόλογο το έργο που θα επιχειρήσει να πραγματοποιήσει, ώστε να αποδειχθεί αντάξιο των ικανοτήτων, της εμπειρίας και του δυναμισμού του μάνατζερ που τον καθόρισε, όταν έρθει πια ο καιρός για να μετρηθεί και αξιολογηθεί η όλη του απόδοση σε συσχετισμό πάντοτε με αυτά που πραγματοποιήθηκαν;
- ✓ Αν πραγματοποιηθεί τελικά αυτό που επιδιώκει, πόση πρακτική αξία θα έχει η πραγματοποίησή αυτή;
- ✓ Εκφράζονται απλά και με σαφήνεια τόσο το έργο που φιλοδοξεί να πραγματοποιήσει, όσο και τα χρονικά περιθώρια που προσδιορίζονται για την πραγμάτωσή του καθώς και τα μέσα μέτρησης που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της απόδοσης, προκειμένου να αξιολογηθεί;
- ✓ Εναρμονίζεται ο εκάστοτε στόχος τόσο με τους υπολοίπους όσο και με τα διάφορα προγράμματα της επιχείρησης που εφαρμόζονται και ειδικότερα με εκείνα που θα πρέπει να καλυφθούν την ίδια χρονική περίοδο;

iv. *«Από καιρό σε καιρό, συχνότερα πάντως παρά μια φορά το χρόνο, ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συνέρχονται για να εκτιμήσουν την πρόοδο*

προς τους συμφωνημένους στόχους. Σε αυτές τις συσκέψεις νέοι ή απαλλαγμένοι στόχοι μπαίνουν για τον υπόλοιπο χρόνο»

- v. *«Ο προϊστάμενος παίζει ένα ρόλο υποστήριξης, προσπαθεί καθημερινά να βοηθά το άτομο να πετύχει τους σκοπούς του, το συμβουλεύει και το προπονεί»*
- vi. *«Κατά την περίοδο της αξιολόγησης ο προϊστάμενος παίζει λιγότερο το ρόλο ενός κριτή και περισσότερο το ρόλο εκείνου που βοηθά το άτομο να πετύχει τους στόχους του»*

Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να ακολουθούν την παρακάτω διαδικασία¹⁸⁴:

- ✓ Από κάθε υφιστάμενο θα πρέπει να ζητείται να προετοιμάσει μια έκθεση, στην οποία να αξιολογεί την απόδοσή του, δηλαδή να συγκρίνει τα επιτεύγματα του με τους καθορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς. Στην έκθεση αυτή θα πρέπει να δίνονται εκ μέρους του υφισταμένου ικανοποιητικές εξηγήσεις για οποιαδήποτε απόκλιση που ενδεχόμενα να έχει γίνει από τους καθορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς και για την οποία αυτός ο ίδιος είναι προσωπικά υπεύθυνος, καθώς επίσης και για τα επιτεύγματα εκείνα που δεν είχαν καθόλου προγραμματιστεί.
- ✓ Μια συνάντηση θα πρέπει να ορίζεται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, κατά την οποία οι δύο θα μελετήσουν από κοινού την έκθεση του τελευταίου, αναζητώντας ταυτόχρονα να διαπιστώσουν τις αιτίες που συντέλεσαν στις ενδεχόμενες παρεκκλίσεις από τους καθορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς. Ο προϊστάμενος θα πρέπει αρχικά να ρωτήσει τον εαυτό του, αν η απόκλιση αυτή από τους καθορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς οφειλόταν σε δικό του σφάλμα ή σε σφάλμα του υφισταμένου, ή και ακόμα αν κανείς από τους δύο δεν έφταιγε για αυτήν, δηλαδή δεν είχε ούτε ο ένας αλλά ούτε και ο άλλος την δυνατότητα να την προβλέψουν ή τη δύναμη να την θέσουν κάτω από τον πλήρη έλεγχο τους ή τέλος και τα δύο. Τότε ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος θα πρέπει να συμφωνήσουν ως προς την ποιότητα της απόδοσης του τελευταίου, καθώς επίσης να σημειώσουν τα αδύνατα σημεία εκείνα που ενδεχόμενα παρουσίασε αυτή και συγκεκριμένα σε ποιους τομείς ακριβώς
- ✓ Στην συνάντηση αυτή, ο προϊστάμενος θα πρέπει να δώσει στον υφιστάμενο και καιρό να διερευνήσει τέτοιου είδους τομείς, στους οποίους παρουσίασε αισθητές

αδυναμίες π.χ. σχέσεις με άλλους στην δουλεία ή ευκαιρία για προαγωγή ή τέλος οτιδήποτε άλλο έχει ευκαιρία γι αυτόν.

- ✓ Αυτή επίσης είναι η πιο κατάλληλη στιγμή να διαμορφώσει ο προϊστάμενος τον προϋπολογισμό για την οικονομική κάλυψη των διαχειριστικών δαπανών του υφισταμένου για το επόμενο έτος, που θα προκύψουν από την προσπάθεια για να πετύχει τους καθορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς.

vii. *«Η αξιολόγηση συγκεντρώνεται στα επιτευχθέντα αποτελέσματα κι όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά»*

Εν κατακλείδι, παρόλα τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του MBO σε σχέση με τις άλλες μεθόδους μάλιστα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υπαλλήλων έχει και αυτό σημαντικά μειονεκτήματα που δεν μπορούν να παραβλεφθούν¹⁸⁵:

- ✓ Απαιτεί εκπαίδευση όλων των εργαζομένων σε θέματα στόχων και στοχοθεσίας
- ✓ Απαιτεί υψηλή προσαρμοστικότητα στο σύστημα των στόχων όταν αλλάζουν οι συνθήκες
- ✓ Καθιστά δύσκολη τη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους λόγω της διαφοροποίησης των στόχων και του βαθμού στον οποίο αυτός έχει επιτευχθεί
- ✓ Αμφισβητείται το γεγονός του πόσο φιλόδοξοι ή μετριοπαθείς είναι οι στόχοι που τίθενται καθώς και το γεγονός του αν στην ουσία οι στόχοι επιβάλλονται από τον προϊστάμενο και δεν γίνονται πραγματικά αποδεκτοί από τον υπάλληλο¹⁸⁶
- ✓ Το MBO ναί μεν διευκρινίζει τα επιτεύγματα για τα οποία καθένας είναι υπεύθυνος, δεν εκφράζει όμως με απλά λόγια τις μεθόδους που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να μπορέσουν τελικά να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί που έχουν καθοριστεί¹⁸⁷.

Μετά την παράθεση του συνόλου των μεθόδων αξιολόγησης του υφισταμένου προσωπικού εύλογα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δεν υπάρχει μια γενική μέθοδος κατάλληλη για όλους του σκοπούς που επιθυμούμε να πραγματώσουμε. Εφόσον η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιθυμεί να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς διαμέσου της αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού καλείται να προσδιορίσει και

το είδος της μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης που κρίνεται κατάλληλο για την την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της.

3.3.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στη μέχρι τώρα αναδρομή μας αναφέραμε το σύνολο των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του υφιστάμενου προσωπικού σε μια επιχείρηση. Δεδομένου όμως ότι στην διαδικασία της αξιολόγησης παρατηρείται μια αδυναμία τυποποίησης της, στη συνέχεια θα αναφέρουμε δύο βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μεθόδευση/αυτοματοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης:

Μέθοδοι με χρήση υπολογιστών και διαδικτύου¹⁸⁸: Υπάρχουν πολλά «υπολογιστικοποιημένα» και βασισμένα σε βάσεις δεδομένων προγράμματα αξιολόγησης, τα οποία μπορούν να φανούν πάρα πολύ χρήσιμα στους μάνατζερ. Χρησιμοποιώντας τα είναι σε θέση να κρατούν σημειώσεις για την απόδοση των εργαζομένων τους καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και στη συνέχεια να τους υποβάλλουν σε μια σειρά ελέγχου των δυνατοτήτων τους μέσω της χρήσης των υπολογιστών. Στη συνέχεια το υπολογιστικό πρόγραμμα που έχει υιοθετήσει η κάθε επιχείρηση είναι σε θέση με βάση τα καταχωρημένα στοιχεία από τον προϊστάμενο να συντάσσει ένα κείμενο αναφορικά με τα στοιχεία αυτά.

Ένα από τα προγράμματα αυτά είναι και το «Employee Appraiser», το οποίο αναπτύχθηκε από την εταιρεία Austin-Hayne στο San Mateo της Καλιφόρνια. Το πρόγραμμα αυτό περιέχει ένα μενού με περισσότερες από δώδεκα κατευθύνσεις αξιολόγησης. Μερικές από αυτές είναι η αξιοπιστία, η πρωτοβουλία, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η ηγεσία, η κρίση, ο σχεδιασμός και η παραγωγικότητα. Μέσα σε κάθε μια κατεύθυνση υπάρχουν πολλοί παράγοντες απόδοσης, οι οποίοι παρουσιάζονται επίσης στο μενού όπως για παράδειγμα, υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι επικοινωνίας όπως είναι το γράψιμο, η λεκτική επικοινωνία, η ικανότητα που έχει κανείς να ακούει, η ικανότητα που έχει κανείς να εστιάζει στα επιθυμητά αποτελέσματα και η ικανότητα να μπορεί να κρατά τους άλλους ενήμερους.

Ακόμη ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι το PerformancePro.net. πρόγραμμα που δημιουργήθηκε από την εταιρεία Illinois στο Σικάγο. Πρόγραμμα αξιολόγησης είναι επίσης το Web site improvenow.com. το οποίο

υποβάλλει τον κάθε ένα υπάλληλο σε μία «online» αξιολόγηση 60 ερωτήσεων και στη συνέχεια δίνει στον επόπτη την ανατροφοδότηση της ομάδος με ένα συνολικό σκορ. Σχεδόν το ένα τρίτο των εργοδοτών χρησιμοποιούν εργαλεία αξιολόγησης των υπαλλήλων διαμέσου του υπολογιστή (online performance management tools), διότι χρησιμοποιώντας τα αυτά διευκολύνεται ολοένα και περισσότερο η διαδικασία αξιολόγησης καθώς όλα τα γεγονότα και «αποδείξεις» για τον κάθε υπάλληλο, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια σωστή αξιολόγηση βρίσκονται καταχωρημένα σε ένα υπολογιστικό πρόγραμμα.

Electronic Performance Monitoring (ERP): Τα συστήματα Electronic Performance Monitoring παρέχουν τη δυνατότητα στους μάνατζερ να έχουν προσβασιμότητα στους υπολογιστές και τα τηλέφωνα των υπαλλήλων τους. Μέσω της διαδικασίας αυτής οι μάνατζερ ανά πάσα στιγμή μέσα στην ημέρα γνωρίζουν τον ρυθμό με τον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι, το βαθμό ακρίβειάς τους, τους χρόνους log-in και log-off, το πώς συμπεριφέρονται και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες του μέσω της τηλεφωνικής επικοινωνίας και ακόμη δεν θα ήταν και υπερβολή να επισημαίναμε ότι γνωρίζουν και τον χρόνο που ξοδεύουν οι εργαζόμενοι στην τουαλέτα¹⁸⁹. Ορισμένες μελέτες επισημαίνουν ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα παρακολούθησης έχουν αρνητικές συνέπειες αναφορικά με τις στάσεις, τις συμπεριφορές των εργαζομένων και τα επίπεδα άγχους¹⁹⁰. Τα συστήματα Electronic Performance Monitoring μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα σε συγκεκριμένες συνθήκες, όπως για παράδειγμα σε επαγγέλματα με περισσότερη ρουτίνα, ή γενικότερα σε λιγότερο περίπλοκα επαγγέλματα. Ωστόσο τα συστήματα αυτά μπορεί να έχουν και ανεπιθύμητα αποτελέσματα όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι άτομα με χαμηλές δεξιότητες αλλά αυστηρώς ελεγχόμενα αποδίδουν λιγότερο από άτομα με επίσης χαμηλές δεξιότητες, αλλά καθόλου ελεγχόμενα, γεγονός το οποίο επισημαίνει ότι προκαλείται στα άτομα έντονο στρες με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοσή τους¹⁹¹.

Ένα σημείο που επισημαίνεται εντόνως από τους επικριτές των εν λόγω συστημάτων σχετίζεται με το θέμα εισβολής της ιδιωτικής ζωής, ένα ηθικό ζήτημα που ορίζεται σε επίπεδο πληροφοριών¹⁹². Το δίλημμα εδώ είναι μεταξύ του δικαιώματος των εργοδοτών να προστατεύουν τα συμφέροντά τους εξασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοί τους εργάζονται σύμφωνα με τους κανόνες τους, εναντίον του δικαιώματος των εργαζομένων

αναφορικά με την προστασία της ιδιωτικής τους ζωής ενώ βρίσκονται στην εργασία τους.

Επίσης ένα σημείο που κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό έγκειται στο γεγονός του κατά πόσο οι μάνατζερ ενημερώνουν τους εργαζομένους τους ότι τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή επεμβαίνουν στα τηλέφωνα τους ή καταγράφουν τις αποδόσεις τους και βρίσκονται υπό παρακολούθηση. Ερευνητές που ασχολούνται με τα ποσοστά απολύσεων, τις αιτίες που τις προκαλούν και τις αντιδράσεις που προκύπτουν, επισημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι όσο περισσότερες προειδοποιήσεις λαμβάνουν πως βρίσκονται υπό παρακολούθηση, τόσο δικαιότερη αντιλαμβάνονται τις αιτίες της απόλυσης τους στην συνέχεια. Εν κατακλείδι, δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε και το γεγονός, ότι η προειδοποίηση της παρακολούθησης υλοποιείται μονομερώς καθώς οι εργαζόμενοι να μην γνωρίζουν την πιθανότητα παρακολούθησης τους, αλλά δεν ξέρουν το πότε¹⁹³.

3.4 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους αξιολόγησης για να παρέχουν στους εργαζομένους τους την καλύτερη το δυνατό ανατροφοδότηση για την εργασία τους. Μελέτες έχουν επισημάνει ότι η στάση των εργαζομένων και η συμπεριφορά τους αλλάζει ακολουθώντας τις αλλαγές που προτείνονται από το μέσο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται ή με βάση τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας αξιολόγησης¹⁹⁴.

Εύλογα μπορεί να διερωτηθεί κανείς, το ποιος είναι σε θέση ή είναι ο καταλληλότερος για να πραγματοποιήσει την αξιολόγηση. Παραδοσιακά ο άμεσος προϊστάμενος ήταν ο αποκλειστικός υπεύθυνος για την αξιολόγηση των υφισταμένων του. Ήταν εκείνος ο επόπτης λοιπόν που θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι είναι σε θέση να παρακολουθεί τις καθημερινές δραστηριότητες των υπαλλήλων του και κατά επέκταση ρεαλιστικά αντικειμενικά και δίκαια, βασισμένος στα πραγματικά γεγονότα να διεξάγει τις αξιολογήσεις¹⁹⁵.¹⁹⁶

Γενικά, αυτό το οποίο οφείλουμε να επισημάνουμε είναι ότι για να μπορεί κάποιος να πραγματοποιήσει μια αξιολόγηση, θα πρέπει να εκπληρώνονται δύο βασικές προϋποθέσεις¹⁹⁷:

- ✓ Να γνωρίζει τα σχετικά με την αξιολόγηση και πιο συγκεκριμένα κάθε αξιολογητής πρέπει να έχει υποστεί σχετική εκπαίδευση
- ✓ Να έχει άμεση επαφή με τον αξιολογούμενο, να μπορεί δηλαδή να τον παρατηρεί στην καθημερινή πράξη

Αναλογιζόμενοι τις δύο προηγούμενες προϋποθέσεις, σε συνδυασμό και με τα όσα προαναφέραμε για την παραδοσιακά εκτελούμενη αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, προβληματιζόμαστε για το τι πραγματοποιείται με εργασίες όπως είναι εκείνη λόγου χάριν του πωλητή. Ο Cascio¹⁹⁸, επισημαίνει ότι «σε εργασίες όπως είναι και αυτή του πωλητή, ο προϊστάμενος σπάνια παρατηρεί άμεσα την επίδοση του υφισταμένου του. Τις πιο πολλές φορές ο προϊστάμενος μπορεί να κρίνει μέρος μόνο της επίδοσης των υφισταμένων του». Προς την κατεύθυνση αυτή λοιπόν, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Σε αυτούς μπορεί να περιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που αυτοαξιολογούνται, οι συνάδελφοι που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο με αυτούς, οι πελάτες της επιχείρησης ή και ακόμα νεότερες μέθοδοι όπως ο «πελάτης μυστήριο» ή «η αξιολόγηση 360° μοιρών». Κάθε μια από αυτές τις πηγές πληροφόρησης και αξιολόγησης που θα αναλύσουμε στην συνέχεια, εμπεριέχει τα πλεονεκτήματα καθώς και τα μειονεκτήματά της.

3.4.1 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Συχνά ζητείται από τους ίδιους τους υπαλλήλους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους και τις επιδόσεις τους. Μια τέτοια πρακτική δεν θα πρέπει να μας προκαλεί εντύπωση αν αναλογιστούμε ότι τα άτομα που ασχολούνται με μία εργασία, σαφώς και είναι τα πλέον αρμόδια να κρίνουν και να παρουσιάσουν την πιο ρεαλιστική εικόνα της πραγματικότητας. Η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική μέθοδος καθώς οι εργαζόμενοι αρχικά συμπληρώνουν ένα έντυπο αξιολόγησης και στην συνέχεια ακολουθεί συζήτηση με τον προϊστάμενό του για τα πεπραγμένα¹⁹⁹. Είναι φυσικό και ίσως θα μπορούσαμε να πούμε και ανθρώπινο να αναμένεται από το υφιστάμενο, να παρουσιάσει μια διαφορετική αιτιολόγηση, προς το ευνοϊκότερο φυσικά, των αδύνατων σημείων του. Έχει παρατηρηθεί ότι το 40% των αυτοαξιολογούμενων τοποθετεί τον εαυτό του στο ανώτερο 10%, ενώ μόνο ένα

ποσοστό 1-2% κάτω από το μέσο όρο, με αποτέλεσμα οι αυτοαξιολογήσεις να αποβαίνουν εις βάρος των ικανότερων ή αυτών που αξιολογούνται με ειλικρίνεια²⁰⁰. Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την εν λόγω μέθοδο, έχουν ανακαλύψει ότι, σε γενικές γραμμές, οι υφιστάμενοι διατηρούν σε μικρότερο βαθμό αμυντική στάση όταν οι συζητήσεις που επακολουθούν τις αξιολογήσεις βασίζονται στην αυτοαξιολόγηση²⁰¹. Τέλος, ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η προθυμία των εργαζομένων, να συμμετάσχουν στις αξιολογήσεις και να πραγματοποιούν την αυτοαξιολόγηση, προέρχεται κυρίως από την επιθυμία να «ακουστεί η φωνή τους»²⁰².

3.4.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ VS ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ-ΕΠΟΠΤΗ

Παρά τη δημοτικότητα των διαφόρων μορφών εκθέσεων που περιγράφουν τα πεπραγμένα του παρελθόντος των υπαλλήλων και χρησιμοποιούνται στις αξιολογήσεις, πολλοί ερευνητές είναι μάλλον σκεπτικοί αναφορικά με τα αποτελέσματα που προέρχονται από ερωτηματολόγια στα οποία ζητούν από ανθρώπους να υποβάλλουν έκθεση για τον εαυτό τους και τις επιδόσεις τους. Πιστεύουν ότι οι εκθέσεις αυτές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από εσφαλμένη πληροφοριοδότηση²⁰³.

Οι αυτό-αξιολογήσεις φαίνεται να είναι πολύ μικρότερες σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές αξιολόγησης. Επίσης είναι λιγότερο ακριβείς από ότι οι αξιολογήσεις από τους συναδέλφους ή τους πελάτες. Το κύριο πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι οι βασικοί πληροφοριοδότες μπορεί να μην είναι σε θέση να ανατρέξουν στο παρελθόν με ακρίβεια. Ο Golden²⁰⁴ επισημαίνει ότι ανακριβής υποβολή εκθέσεων μπορεί να προκύψει από υπεραπλουστεύσεις, ελαττωματικές καταχωρήσεις μετά το συμβάν ή ακόμα και πιο απλά από κενά μνήμης. Εκτός αυτού βέβαια δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε και το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να παρουσιάζουν τον εαυτό τους ευνοϊκά γεγονός που επικροτεί την άποψη ότι οι αυτό-αξιολογήσεις πάσχουν από μεροληψία²⁰⁵.

Από την άλλη μεριά, παρά τις όποιες αμφιβολίες αναφορικά με την εγκυρότητα της αυτό-αξιολόγησης σαφώς και υπάρχουν λόγοι να θέλουμε να πιστεύουμε πως οι υπάλληλοι είναι σε θέση να κάνουν έγκυρη αξιολόγηση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους. Δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι το άτομο που διαθέτει τη μεγαλύτερη εξοικείωση με την εργασία του και κατά επέκταση κρίνεται κατάλληλο για να συμπληρώσει το εκάστοτε ερωτηματολόγιο δεν είναι άλλο από τον ίδιο τον

υπάλληλο. Εξάλλου και επιστημονικά είναι τεκμηριωμένο πως όσο μεγαλύτερη είναι η εξοικείωση του ατόμου – υπαλλήλου με την θέση εργασίας του, τόσο πιο αξιόπιστες και με λιγότερα λάθη είναι οι αξιολογήσεις²⁰⁶. Οι θεωρίες της αυτό-αξιολόγησης επισημαίνουν ότι ο εργαζόμενος είναι εκείνος που έχει πρόσβαση σε ευρεία δείγματα συμπεριφορών στο πλαίσιο των διαφόρων καταστάσεων που επικρατούν στη διάρκεια του χρόνου. Κάθε άτομο έχει μοναδική διορατικότητα τόσο των συναισθημάτων του όσο και των αλλαγών στη διάθεση του στην πάροδο του χρόνου. Ο Levine²⁰⁷ συνοψίζει τα πλεονεκτήματα από την αυτό-αξιολόγηση λέγοντας χαρακτηριστικά: «όλοι έχουμε πολύ χρόνο για να επαληθεύσουμε, λογικά και ορθολογικά τα συναισθήματά μας για τον εαυτό μας και τις επιδόσεις μας, γιατί έχουμε ζήσει με τον εαυτό μας από τότε που τον θυμόμαστε». Συνεχίζει επισημαίνοντας ότι οι αυτό-αξιολογήσεις θα πρέπει να είναι κατάλληλες για τους ακόλουθους τέσσερις λόγους:

- ✓ Οι άνθρωποι βιώνουν τις επιπτώσεις των ενεργειών τους απευθείας μέσα από μια σειρά από γεγονότα
- ✓ Αποκτούν πληροφορίες για τα γεγονότα που εξελίσσονται γύρω τους με το να παρατηρούν και μόνο τους υπολοίπους
- ✓ Είναι σε θέση να συνειδητοποιούν και να λαμβάνουν τις παρατηρήσεις που δέχονται από τους άλλους
- ✓ Οι άνθρωποι έχουν αρκετό χρόνο στη διάθεσή τους προκειμένου να επαληθεύσουν τα συναισθήματά τους για τον εαυτό τους και τις επιδόσεις τους

Οι Mabe και West²⁰⁸ επισημαίνουν ότι η ισχύς της αυτό-αξιολόγησης είναι μεγαλύτερη σε μελέτες όπου τα άτομα περιμένουν η αυτό-εκτίμησή τους να επικυρωθεί από εξωτερικά κριτήρια, όταν τα θέματα έχουν προηγούμενη εμπειρία με αυτό-αξιολογήσεις, όταν τους έχουν δοθεί οδηγίες ότι θα συγκρίνουν τους εαυτούς τους με άλλους και όταν η ανωνυμία είναι εγγυημένη.

Τα άτομα επηρεάζονται από δύο κίνητρα όταν πρόκειται να προβούν σε αυτό-αξιολογήσεις:

- ✓ Την επιθυμία να παρουσιάσουν τους εαυτούς τους με ακρίβεια
- ✓ Την επιθυμία να παρουσιάσουν τους εαυτούς τους ευνοϊκά

Στον αντίποδα, οι αξιολογήσεις που προέρχονται από επόπτες, βασίζονται σε πολύ μικρότερη ποσότητα πληροφοριών γεγονός που ανακύπτει δεδομένου ότι οι εποπτικές αρχές τείνουν να εξοικειώνονται περισσότερο επιφανειακά με τους υπαλλήλους τους. Αν δεν είναι σε θέση να βασίζονται σε μεγάλο όγκο πληροφοριών, τότε έχουν την τάση να βασίζονται σε στερεότυπα. Κάθε άνθρωπος δημιουργεί στερεότυπα για να κάνει τον κόσμο του πιο εύρυθμο και πιο προβλέψιμο. Ωστόσο πολλά στερεότυπα βασίζονται στο γνωστικό «λάθος». Τα λάθη αυτά είναι πιο πιθανό να προκύψουν όταν οι άνθρωποι δεν έχουν εκτεταμένη επαφή με το εν λόγω θέμα και δεν κατέχουν πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τα μέλη της ομάδας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στερεοτύπων που μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα μιας αξιολόγησης είναι η ηλικία. Οι εποπτικές αρχές έχουν μια πιο αρνητική εικόνα για τις ικανότητες των ατόμων άνω των 50 ετών σε σύγκριση με εκείνες των αρχαρίων και των μεσηλίκων.

3.4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ (peer rating)

Άτομα που εργάζονται μαζί σαν ίσοι προς ίσους είναι φυσικό να έχουν σχηματίσει μια πιο εμπειριστατωμένη άποψη ο ένας για τον άλλο και φυσικά να γνωρίζουν όσο το δυνατό καλύτερα το αντικείμενο της εργασίας των συναδέλφων τους. *«Κατά μια άποψη που υποστηρίζεται και εμπειρικά από τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών, η αξιολόγηση από τους συναδέλφους των εργαζομένων θεωρείται η πιο ακριβής και αποτελεσματική αξιολόγηση»²⁰⁹.*

Εύκολα κανείς μπορεί να συμπεράνει πως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της μεθόδους αυτής δεν είναι άλλο από το γεγονός ότι σε περιπτώσεις που οι προϊστάμενοι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις επιδόσεις των υπαλλήλων τους σαφώς και είναι εφικτό κάτι τέτοιο να πραγματοποιηθεί από τους συναδέλφους τους. Η μέθοδος της αξιολόγησης από τους συναδέλφους όπως και η αυτοαξιολόγηση είναι ιδιαίτερα προσφιλείς σε περιπτώσεις που σκοπός της αυτοαξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και η ανάπτυξη του εργαζομένου²¹⁰.

Από την άλλη μεριά βέβαια δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε και το γεγονός ότι μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι αξιολογήσεις που γίνονται από συναδέλφους αν και είναι αξιόπιστες, φιλικές, εχθρότητες, και προκαταλήψεις μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα²¹¹.

Τέλος, συνήθως οι συνάδελφοι αρνούνται να εμπλακούν στη διαδικασία των αξιολογήσεων για τους ακόλουθους λόγους²¹²:

- ✓ Κάποιος πιθανόν να έχει επιφυλάξεις να αξιολογήσει θετικά τον συνάδελφό του, δεδομένου ότι μπορεί να φοβάται πως μέσα από την θετική αξιολόγηση για κάποιον άλλο ο ίδιος πιθανόν από τη σύγκριση που θα προκύψει να παρουσιαστεί κατώτερος του
- ✓ Στο ενδεχόμενο της ύπαρξης φιλικής σχέσης μεταξύ δύο υπαλλήλων, προκειμένου να μην κλονιστεί η φιλία αυτή από την παράθεση των αρνητικών στοιχείων του ενός και κατά επέκταση της αρνητικής αξιολόγησης, είναι πιθανόν να υπάρξουν αρκετές επιφυλάξεις αναφορικά με την πραγματοποίηση της αξιολόγησης
- ✓ Συναισθηματικές σχέσεις και καλές φιλίες επίσης, μπορεί να οδηγήσουν κάποιον στην άνιση αξιολόγηση των συναδέλφων τους
- ✓ Τέλος, η εν λόγω μέθοδος αξιολόγησης δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις όπου επικρατεί ανταγωνισμός αναφορικά με τους μισθούς των εργαζομένων

3.4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ

Στις περιπτώσεις που το αντικείμενο απασχόλησης της επιχείρησης έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση των πελατών και την παροχή των υπηρεσιών ή μέθοδος αξιολόγησης που κρίνεται ως πιο κατάλληλη είναι η συγκεκριμένη. Εύλογα μπορεί να συμπεράνει κανείς πως με την εν λόγω μέθοδο, η άποψη του πελάτη εκτιμάται σε μεγάλο βαθμό. Οι πελάτες είναι δυνατό να είναι είτε εξωτερικοί είτε εσωτερικοί ως προς την επιχείρηση²¹³.

«Οι πελάτες μπορούν να αποτελέσουν εξαιρετική πηγή αξιολογητών για την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Μέσα από μια σειρά ερωτηματολόγια οι άμεσοι προϊστάμενοι είναι σε θέση να συλλέξουν πληθώρα χρήσιμων πληροφοριών για τους υπαλλήλους τους. Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλια τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τόσο στην αξιολόγηση των εργαζομένων, όσο και στην ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και για να αυξήσουν το βαθμό ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών»²¹⁴. Εύλογα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολο να διαπιστωθεί το κατά πόσο ένας

πελάτης είναι ικανοποιημένος από την επιχείρηση εάν δεν υπάρχει κάποιου είδους επαναπληροφόρηση από τον ίδιο τον πελάτη. Η επαναπληροφόρηση αυτή είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί είτε μέσω των ερωτηματολογίων που προαναφέρθηκαν, είτε και μέσω μιας τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον ίδιο. Τέλος είναι δυνατή η αξιολόγηση των υπαλλήλων και από «υποτιθέμενους» εξωτερικούς πελάτες οι οποίοι απευθύνονται στο προσωπικό ως πιθανοί αγοραστές ενώ ουσιαστικά παρακολουθούν και αξιολογούν τις επιδόσεις του προσωπικού²¹⁵.

3.4.6 «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360° ΜΟΙΡΩΝ»²¹⁶

Η «αξιολόγηση απόδοσης 360° μοιρών» είναι μια τεχνική η οποία τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και περισσότερο αναγνωρίσιμη. Η διαφοροποίηση της μεθόδου αυτής έγκειται στο γεγονός ότι οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση ενός εργαζομένου συλλέγονται από διαφορετικές πηγές, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές. Κάνοντας λόγο για εσωτερικές πηγές αναφερόμαστε στους επόπτες, στους μάνατζερ, στα μεσαία και ανώτερα στρώματα διοίκησης καθώς και σε συναδέλφους είτε του τμήματος που ανήκει ο αξιολογούμενος υπάλληλος είτε άλλων τμημάτων με τα οποία τυγχάνει ο υπάλληλος να αλληλεπιδρά. Στον αντίποδα, στις εξωτερικές πηγές πληροφόρησης περιλαμβάνονται οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι σύμβουλοι της εταιρείας αλλά ακόμα και η οικογένεια και η φίλοι του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου. Στην ουσία, η «αξιολόγηση 360° μοιρών» εφιστά την προσοχή όλων εκείνων που με κάποιο τρόπο σχετίζονται με την απόδοση του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου και αλληλεπιδρούν με εκείνων στα πλαίσια της εργασίας που εκτελεί. Εύλογα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι κάθε μια από τις πηγές αυτές έχει διαφορετικά κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογεί τον εκάστοτε υπάλληλο και επίσης αξιολογεί διαφορετικές του συμπεριφορές με τον δικό τους τρόπο η κάθε μια. Ωστόσο όσο «δελεαστική» και αν ακούγεται η υιοθέτηση της εν λόγω μεθόδου, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι όσες περισσότερες είναι οι πηγές αξιολόγησης, τόσο αυξάνεται το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση της εν λόγω μεθόδου.

3.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ²¹⁷

Σε μια σύγχρονη και αποτελεσματική αξιολόγηση, οι βασικές αποφάσεις για την επιλογή του τύπου αξιολόγησης θα πρέπει να στηρίζονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που δεν είναι άλλα από τη εγκυρότητα, την αξιοπιστία, την αντικειμενικότητα/αμεροληψία, τη συγκρισιμότητα και τέλος τη συνάφεια με τη θέση.

Εγκυρότητα (validity): Όταν ένα μέτρο μετρά σημαντικές παραμέτρους μιας εργασίας με αντιπροσωπευτικό τρόπο ορίζεται ως έγκυρο ως προς το περιεχόμενο (content validity). Όσον αφορά λοιπόν την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, ένα μέτρο κρίνεται έγκυρο ως προς τη δομή όταν μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μπορεί να μετρήσει και εν τω προκειμένω την απόδοση των εργαζομένων.

Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, θα πρέπει να είναι έγκυρο τόσο ως προς τη δομή, όσο και ως προς το περιεχόμενό του.

Αξιοπιστία (reliability): Υπάρχουν τρία είδη αξιοπιστίας:

- ✓ Η Ενδο-βαθμολογική Αξιοπιστία (Interrater reliability) ή συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών που είναι υψηλή όταν δύο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν αναφορικά με την απόδοση ενός υπαλλήλου και χαμηλή όταν διαφωνούν
- ✓ Η Εσωτερική Αξιοπιστία ή συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης
- ✓ Η Διαχρονική Αξιοπιστία ή η σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο

Η Εσωτερική αξιοπιστία και η διαχρονική αξιοπιστία δεν κρίνονται ως σημαντικές στην εκτίμηση της απόδοσης γιατί η απόδοση η ίδια μπορεί κατά καιρούς να μην είναι εσωτερικά ή διαχρονικά σταθερή²¹⁸.

Αντικειμενικότητα–Αμεροληψία (Objectivity): Κάνοντας λόγο για αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην διαδικασία της εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων, αναφερόμαστε στην αντικειμενικότητα των κρίσεων ενός ατόμου για την απόδοση των άλλων. Οι ικανότητες που θα λαμβάνονται υπόψη θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν το τι έχουν φέρει εις πέρας με επιτυχία οι υπάλληλοι στη εργασία τους και δεν θα πρέπει να εστιάζουμε σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που καμία σχέση δεν έχουν με την εργασία.

Συγκρισιμότητα (Comparability): Ένα σύστημα αξιολόγησης προκειμένου να κρίνεται ως σωστό, θα πρέπει να είναι σε θέση να διευκολύνει την εφαρμογή των συγκρίσεων μεταξύ των ατόμων. Η δυνατότητα αυτή εξαρτάται, με τη σειρά της, από την προθυμία του εκτιμητή να χρησιμοποιήσει ή να απασχολήσει ολόκληρο το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχει στην διάθεσή του κατά τον πλέον σωστό και αποτελεσματικό τρόπο.

Συνάφεια (Relevance) με τη θέση: Η αξιολόγηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης του αξιολογούμενου. Με απλά λόγια διαφορετικά θα πρέπει να είναι τα έντυπα αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών και διαφορετικά των υφιστάμενων δεδομένου ότι οι ικανότητες που αξιολογούνται στις δύο περιπτώσεις δεν είναι κοινές.

3.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ²¹⁹

Ορισμένες από τις ποιό συνηθισμένες δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά τη αξιολόγηση της επίδοσης του υφιστάμενου προσωπικού είναι και οι ακόλουθες:

- ✓ Συγκρουόμενα συναισθήματα για κάποιο πρόσωπο και προσπάθεια αποφυγής.
Όπως έχουν επισημάνει, οι υπάλληλοι αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης εκφράζουν κάποιες επιφυλάξεις ή ακόμα και αντιρρήσεις. Είναι εκείνοι οι οποίοι δύσκολα θα δεχτούν μια αρνητική ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο τους και θα επικαλεστούν διάφορες πιθανές δικαιολογίες που μπορεί να προκάλεσαν το αποτέλεσμα αυτό. Απόλυτα σχετικό είναι και το γεγονός της αδυναμίας ορισμένων ανθρώπων να δεχθούν οποιασδήποτε μορφής

κριτική. Οι θετικές αξιολογήσεις μπορούν να συζητηθούν ευρέως, ενώ, αντίθετα, τα αδύνατα σημεία στην απόδοση του εργαζομένου είναι ιδιαίτερα δύσκολο να συζητηθούν, χωρίς να προκληθούν έντονες αντιδράσεις.

Βέβαια και από την άλλη μεριά και οι προϊστάμενοι διατηρούν τις επιφυλάξεις τους αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης. Έρχονται σε δύσκολη θέση όταν θα πρέπει να λάβουν καθοριστικές αποφάσεις για την επαγγελματική πορεία των υπαλλήλων τους και δεν διστάζουν πολλές φορές να μην είναι αντικειμενικοί λόγω των προσωπικών σχέσεων που διατηρούν με αποτέλεσμα ανάλογα με την περίπτωση η αξιολόγηση να λαμβάνει ή αρκετά αρνητική ή πολύ πιο ευνοϊκή χροιά.

- ✓ Συνέντευξη. Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η συνέντευξη. Εάν ο προϊστάμενος που διεξάγει την εν λόγω διαδικασία δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος τότε το πιο πιθανόν είναι να προκληθούν περισσότερα προβλήματα στην ήδη έκρυθμη διαδικασία.
- ✓ Η ορθόδοξη λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ίδιου του συστήματος αξιολόγησης. Ο μόνος τρόπος ίσως για να διατηρηθεί και να ελεγχθεί η αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, είναι η απελευθέρωσή του από κάθε είδους μεροληπτική ή στερεοτυπική σκέψη και στάση των ατόμων που εκτελούν την όλη διαδικασία²²⁰. Επίσης η σχεδίαση του συστήματος είναι ανεπαρκής αν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι φτωχά, αν η τεχνική είναι λανθασμένη ή αν η αξιολόγηση είναι μια τυπική διαδικασία, αντί για ένα χρηστικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων
- ✓ Ακριβής ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση. Όπως εύλογα θα έχουμε συμπεράνει από τα όσα έχουμε προαναφέρει κρίνεται απαραίτητος και καθοριστικός ο ακριβής προσδιορισμός των συγκεκριμένων παραγόντων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ως ενδεικτικοί της απόδοσης του εργαζομένου. Σαφώς και μια τέτοια πρακτική είναι τόσο δύσκολη όσο και χρονοβόρα για να πραγματοποιηθεί σε κάθε θέση εργασίας, ωστόσο όμως κρίνεται απολύτως απαραίτητη για να μπορέσουν έτσι να μειωθούν οι επιδράσεις άλλων παραγόντων που ουδεμία σχέση έχουν ή δεν είναι αντιπροσωπευτικοί της όλης διαδικασίας²²¹.
- ✓ Πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Έχει φανεί στην πράξη ότι είναι προβληματική η πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης, γιατί τα

*αποτελέσματα αναφορικά με ένα διοικητικό στόχο διαστρεβλώνουν τα υπόλοιπα*²²².

3.7 ΛΑΘΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι αξιολογήσεις των επιδόσεων που βασίζονται στις αντικειμενικές κρίσεις για την απόδοση των υπολοίπων, δημιουργούν ανησυχίες όσον αφορά την ακρίβειά τους και κατά επέκταση την αποτελεσματικότητα της όλης διαδικασίας αξιολόγησης²²³.

Η εκτίμηση είναι μια αξιολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία υπόκειται σε προκαταλήψεις λόγω των γνωστικών περιορισμών του αξιολογητή. Η βιβλιογραφική επισκόπηση έχει επισημάνει ότι αποφάσεις αναφορικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων μπορεί να μεροληπτούν με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα που προκύπτουν να είναι κατά βάση αναληθή²²⁴. Λόγου χάρη, οι άνθρωποι μπορεί να έχουν την τάση να βαθμολογούν την ηθική ενός επιτυχή υπαλλήλου με ευνοϊκότερη μεταχείριση από εκείνη ενός ανεπιτυχή υπαλλήλου. Επίσης, αν και το ποσοστό των επιδόσεων του κάθε υπαλλήλου έχει κατά κανόνα την βασική επιρροή στις αξιολογήσεις των επιδόσεων, μελέτες έχουν διατυπώσει ότι και τα χαρακτηριστικά του αξιολογητή, όπως η προσωπικότητα και οι ικανότητές του έχουν επίσης σημαντικές επιπτώσεις στις αποφάσεις αναφορικά με τις επιδόσεις²²⁵.

*«Συνειδητά σφάλματα κάνει ο αξιολογητής όταν για δικούς τους, προσωπικούς λόγους βαθμολογεί τον υφιστάμενο του υψηλότερα ή χαμηλότερα από ότι πραγματικά αξίζει. Τα συνειδητά σφάλματα είναι αυτά για τα οποία ο αξιολογητής δεν έχει συνείδηση ότι τα διαπράττει. Είναι προϊόν ατελούς συνεργασίας των πληροφοριών που κάνει και των προτύπων που έχει σχηματίσει»*²²⁶. Οι λόγοι - αιτίες για την αλλοίωση της αντικειμενικής βαθμολογίας παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Λάθη αξιολόγησης ή σφάλματα μεροληψίας (bias) μπορεί να προκύψουν τόσο κατά την συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης όσο και κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης και είναι τα ακόλουθα:

Αυστηρότητα-Επιείκεια: Κάνουμε λόγο για την τάση που επιδεικνύουν ορισμένοι βαθμολογητές να είναι αυστηροί ή υπερβολικά επιεικείς στις αξιολογήσεις τους, να χρησιμοποιούν δηλαδή συστηματικά τις υψηλές ή χαμηλές τιμές της κλίμακας

αξιολόγησης. Το εν λόγω φαινόμενο μπορεί να λαμβάνει χώρα είτε επειδή ο αξιολογητής είναι εξ' ιδιοσυγκρασίας αυστηρός ή επιεικής, είτε γιατί προσπαθεί μέσα από τη βαθμολογία του να αποδείξει κάτι²²⁷. Μια τέτοιου είδους πρακτική δεν θα πρέπει να μας προξενεί εντύπωση. Πολλοί αξιολογητές τείνουν να δίνουν χαμηλή βαθμολογία στους υπό αξιολόγηση υπαλλήλους φοβούμενοι ότι η αντίθετη πρακτική θα έχει ως αποτέλεσμα την έναρξη του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαλλήλων καθώς και θα θέσει πιθανόν σε κίνδυνο την συνεργασία μεταξύ τους. Ακόμη, δεν θα ήταν παράλογο να υποθέσουμε και το γεγονός, ότι οι αξιολογητές δεν προτιμούν τις χαμηλές αξιολογήσεις καθώς με τον τρόπο αυτό κρίνεται και η δική τους ικανότητα καθώς οι ανώτεροι μπορεί να τους ζητήσουν να διατυπώσουν τα μέτρα που έλαβαν για να βελτιώσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους. Επίσης πολύ συχνά παρατηρείται και το γεγονός, αξιολογητές να ξεκινούν με χαμηλή βαθμολογία για τους νέους υπαλλήλους την οποία τείνουν να αυξάνουν προοδευτικά²²⁸. Εν κατακλείδι, σαφώς και ο τρόπος για να αποφευχθούν όλες οι παραπάνω δυσκολίες δεν είναι άλλος από την εκπαίδευση των προϊσταμένων, ούτως ώστε να υπάρξει μια συμφωνία για το τι επιτέλους αναμένεται από τους υπαλλήλους που αξιολογούνται.

Τάσης προς το Κέντρο (Central Tendency Error): Κάνουμε λόγο για την τάση να αξιολογεί κανείς τους υπαλλήλους με βάση το μέσο όρο της κλίμακας. Ο αξιολογητής δεν εξαντλεί όλη την γκάμα της κλίμακας βαθμολογίας αλλά περιορίζεται στους μεσαίους, «ανώδυνους» βαθμούς. Για παράδειγμα σε μια κλίμακα αξιολόγησης η οποία έχει εύρος από το 1 έως το 7 ένας αξιολογητής μπορεί να έχει την τάση να αποφεύγει τους πολύ υψηλούς και τους πολύ χαμηλούς βαθμούς και να βαθμολογεί με τους μεσαίους-μέτριους βαθμούς. Τέτοια λάθη τάσης προς το κέντρο καταλήγουν σε μια κατανομή μετρήσεων η οποία είναι συμπιεσμένη γύρω από το κέντρο, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που παρέχονται για τις επιδόσεις των υπαλλήλων να είναι πολύ περιορισμένες, με αποτέλεσμα η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να μην είναι σε θέση να βασιστεί στις πληροφορίες αυτές για τη λήψη διαφόρων αποφάσεων²²⁹. «Ένας αξιολογητής μπορεί να οδηγηθεί στο εν λόγω σφάλμα είτε γιατί δεν κατέχει το σύνολο των πληροφοριών που χρειάζεται για την αξιολόγηση, είτε γιατί προτιμά να αποφύγει τις συνέπειες μια πιθανής αξιολόγησης, είτε τέλος γιατί δεν είναι σε θέση να κρίνει το πόσο πραγματικά θα πρέπει να βαθμολογήσει τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο»²³⁰. Ένας τρόπος αποφυγής αυτού του σφάλματος είναι μέσω της κατάταξης των υπαλλήλων πάνω σε μια κλίμακα με έναν προκαθορισμένο αριθμό ούτως ώστε να αξιολογούνται ως

«άριστοι» και «πολύ κακοί»²³¹ καθώς επίσης κρίνεται απαραίτητο και το γεγονός οι βαθμολογητές να γνωρίζουν τη σημασία που έχει η καταγραφή των διαφορών στην απόδοση της εργασίας κάθε εργαζομένου και τέλος να βελτιωθούν οι περιγραφές των κριτηρίων απόδοσης²³².

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9

Αιτίες για την αλλοίωση της αντικειμενικής βαθμολογίας

ΠΗΓΗ: Χυτήρης, Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», INTERBOOKS, Αθήνα, σελ. 253

Προς τα πάνω

- Για να πάρει τη μεγαλύτερη δυνατή αύξηση (λόγω απόδοσης) ο υφιστάμενός του, ιδίως αν οι αυξήσεις είναι μικρές.
- Για να προστατεύσει ή να βοηθήσει τον υφιστάμενό του, όταν η χαμηλή απόδοσή του οφειλόταν σε προσωπικά προβλήματα.
- Για να μη δείξει ότι το τμήμα έχει πρόβλημα ή ότι αυτός δεν κάνει καλά τη δουλειά του.
- Για να αποφύγει να δώσει γραπτώς στοιχεία για τη φτωχή απόδοση του υφισταμένου του και αυτά να υπάρχουν μόνιμα στο φάκελό του.
- Για να αποφύγει μια αντιπαράθεση - σύγκρουση με τον υφιστάμενό του.
- Για να ανταμείψει - επιβραβεύσει τον υφιστάμενο που προσπάθησε και βελτίωσε την απόδοσή του, ακόμη κι αν η απόδοση δεν είναι υψηλή.
- Για να αυξήσει την πιθανότητα ότι ένας υφιστάμενός του, που δεν συμπαθεί, θα προαχθεί και θα φύγει από το τμήμα του!

Προς τα κάτω

- Για να "ταρακουνήσει" τον υφιστάμενό του και να τον φέρει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
- Για να δείξει σε "ζωηρούς" υφισταμένους ποιος έχει την εξουσία.
- Για να στείλει ένα μήνυμα στον υφιστάμενο ότι θα πρέπει να σκέφτεται να φύγει από την επιχείρηση.
- Για να έχει γραπτά στοιχεία χαμηλής απόδοσης, ώστε να μπορεί να απολυθεί ο υφιστάμενος.

Προβλήματα ορισμού των Προτύπων Αξιολόγησης: Ο κάθε άνθρωπος έχει τη δική του διαφορετική προσωπικότητα, για αυτόν ακριβώς το λόγο ορίζει τις έννοιες με τρόπο τον οποίο αυτός αντιλαμβάνεται. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να ορίσει

την «καλή απόδοση» με εντελώς διαφορετικό τρόπο από ότι κάποιος άλλος. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε άδικες αξιολογήσεις. Ο καλύτερος τρόπος να λυθεί αυτό το πρόβλημα είναι να αναπτυχθούν ορισμοί για κάθε έννοια και για κάθε χαρακτηριστικό καθώς και να εκπαιδευτούν οι αξιολογητές τόσο στη λογική όσο και στη συνεπή εφαρμογή των βαθμολογιών ούτως ώστε να μειωθούν όσο το δυνατό περισσότερο αυτού του είδους τα λάθη.

Γενίκευση Κρίσης (Halo effect): Ο Thorndike χαρακτηρίζεται το Halo effect ή «σύνδρομο του φωτοστεφάνου» (ή αποτέλεσμα), ως μια ισχυρή τάση των βαθμολογητών να «δώσουν προτεραιότητα του ατόμου γενικά ως αρκετά καλή ή αρκετά κατώτερη και να χρωματίσουν την απόφαση για τις επιμέρους ιδιότητες από αυτό το γενικό αίσθημα»²³³. Με απλά λόγια είναι η τάση από μέρους του αξιολογητή να αφήσει ένα χαρακτηριστικό των υποψηφίων να επηρεάσει τη συνολική του εκτίμηση. Για παράδειγμα, ένας υποψήφιος ο οποίος είναι ιδιαίτερα αγαπητός, αλλά δεν μπορεί να έχει πολλά από τα άλλα προσόντα που απαιτούνται για τη θέση, έχει υψηλότερη βαθμολογία από τους υποψηφίους που διαθέτουν περισσότερα από τα προσόντα που απαιτούνται. Όταν συμβαίνει το λάθος της γενίκευσης ο εργαζόμενος λαμβάνει σχεδόν ίδιες εκτιμήσεις απόδοσης σε όλες τις περιοχές απόδοσης και η τελική συσχέτιση αυτών είναι αρκετά υψηλή. Οι ερευνητές εδώ και καιρό έχουν ενημερώσει ότι για να αποφευχθούν οι διαφόρων ειδών προλήψεις πρέπει να εφαρμόζονται τυποποιημένες ερωτήσεις συνέντευξης καθώς και σαφή κριτήρια για την αξιολόγηση των υποψηφίων²³⁴.

Προσωπικές Προκαταλήψεις (Biases): Απολογηθέντα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλλο, η φυλή, η εθνικότητα, οι προσωπικές προτιμήσεις και μπορούν να επηρεάσουν την αξιολόγηση. Υπάρχει η περίπτωση ο αξιολογητής να εκτιμήσει τον υπάλληλο με μεγαλύτερη βαθμολογία επειδή τον συμπαθεί περισσότερο, ή για λόγους εσωτερικής πολιτικής και εξασφάλιση εξουσίας μέσα στην επιχείρηση. Μελέτες έδειξαν ότι υπάρχει επίσης προκατάληψη απέναντι στις γυναίκες όταν αυτές ασχολούνται με μη παραδοσιακά επαγγέλματα²³⁵. Ακόμη, έχει βρεθεί ότι οι άντρες λαμβάνουν καλύτερες αξιολογήσεις από τις γυναίκες ακόμα και όταν ο αξιολογητής είναι γυναίκα και ότι οι πιο ηλικιωμένοι υπάλληλοι κρίνονται ως λιγότερο παραγωγικοί από ότι οι νεώτεροι. Οι μάνατζερ δεν θα πρέπει να υποτιμούν αυτό το πρόβλημα και θα πρέπει να βρουν τους κατάλληλους τρόπους να το αντιμετωπίσουν. Μια λύση ίσως είναι

η ύπαρξη δύο αξιολογητών, δηλαδή τον άμεσα υπεύθυνο και τον άλλο να γνωρίζει σαφώς το πλαίσιο της εργασίας²³⁶.

Κοινά Χαρακτηριστικά/ Ομοιότητα (similar-to-me effect): Εύλογα κανείς από τον τίτλο του εν λόγω σφάλματος μπορεί να συμπεράνει ότι οι αξιολογητές όπως και όλοι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τον εαυτό τους ως κριτήριο για την απόδοση των άλλων και τείνουν να συμπαθούν τα άτομα εκείνα που τους μοιάζουν ή έχουν κοινά χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα να τα αξιολογούν θετικά.

Αξιολόγηση Βασισμένη στην Πρόσφατη Απόδοση²³⁷: Οι βαθμολογίες, συχνά, επηρεάζονται από τις πρώτες αντιδράσεις που είχε ο εργαζόμενος κατά την έναρξη της περιόδου που εξετάζεται. Αντίστοιχα, μπορεί να επηρεάζονται, μονομερώς και από τις πρόσφατες αντιδράσεις του εργαζομένου.

Εντυπωσιασμός: Πολλές φορές έχει παρατηρηθεί το γεγονός ο αξιολογητής «να υποκύπτει και να εντυπωσιάζεται από τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο ο οποίος χειρίζεται πολύ καλά ή πολύ άσχημα τη μεταξύ τους σχέση». Όπως μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε το αποτέλεσμα είναι να βαθμολογείται ο υπάλληλος πιο θετικά ή πιο αρνητικά από ότι πραγματικά αξίζει²³⁸.

Όπως επισημαίνει ο Χυτήρης²³⁹ «τα σφάλματα αξιολόγησης δεν μπορούν να εξαλειφθούν αλλά μπορούν να μειωθούν είτε στον τύπο είτε στην ένταση, αν γίνουν ενέργειες για:

- ✓ Εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης, τις μεθόδους, τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, τη συχνότητα αξιολόγησης, τα σφάλματα-ποια είναι πως να αποφεύγονται
- ✓ Τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης. Συνεχής καταγραφή συμπεριφορών και επιδόσεων
- ✓ (Επανα)καθορισμός και εφαρμογή σαφών και ποσοτικών κριτηρίων, όπου είναι δυνατόν και προτύπων απόδοσης (που να σχετίζονται όσο γίνεται περισσότερο με την εργασία)
- ✓ Επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων (ανάλογα με το σκοπό της αξιολόγησης) και κλιμάκων βαθμολογίας

- ✓ *Επιβράβευση των προϊσταμένων-αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση*

Εύλογα, μετά την παράθεση του συνόλου των μεθόδων αξιολόγησης που οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους για να αξιολογήσουν τους υφιστάμενους υπαλλήλους, γενάτε το ερώτημα του ποια είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος που πρέπει να επιλέξω για να αξιολογήσω τους υπαλλήλους μου. Ποια είναι εκείνη η μέθοδος αξιολόγησης που είναι δυνατό να θεωρηθεί ως η καταλληλότερη ούτως ώστε να αποφευχθούν τόσο τα προβλήματα που είναι δυνατό να εμφανιστούν κατά την αξιολόγηση της απόδοσης όσο και τα πιθανά λάθη που είναι δυνατό να υποπέσει ο αξιολογητής.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, η εταιρεία American Cyanamid, μια μεγάλη κατασκευαστική εταιρεία χημικών προϊόντων των ΗΠΑ, άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο διεξήγαγε την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων της. Την ίδια χρονική περίοδο, η Merck, μια επίσης μεγάλη αμερικανική φαρμακευτική εταιρεία, άλλαξε το σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων της. Και οι δύο εταιρείες ήταν αρκετά ικανοποιημένες με τις αλλαγές που πραγματοποίησαν και επίσης οι αλλαγές αυτές είχαν θετική αποδοχή από το εργατικό δυναμικό τους. Το ενδιαφέρον είναι ότι η κάθε μια από τις εταιρείες αυτές, είχε υιοθετήσει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού, που η άλλη είχε εγκαταλείψει. Η λογοτεχνία παρουσιάζεται κορεσμένη αναφορικά με συμβουλές και ανεπίσημα στοιχεία για το ποια μέθοδος αξιολόγησης είναι η καταλληλότερη στην κάθε περίπτωση, ωστόσο η δημιουργία ενός πετυχημένου Συστήματος Αξιολόγησης Υφιστάμενου Προσωπικού παραμένει σε μεγάλο βαθμό ένα απραγματοποίητος στόχος για πολλές επιχειρήσεις²⁴⁰.

Γενικά, ενδεικτικά χωρίς και τα παρακάτω που θα αναφέρουμε να αποτελούν πανάκεια, επισημαίνεται ότι οι αξιολογήσεις με γραφικές κλίμακες κατάταξης, είναι εργαλεία αξιολόγησης για υπαλλήλους γραφείου, εργάτες παραγωγής και άλλους εργαζόμενους των οποίων τα χαρακτηριστικά απόδοσης είναι εύκολα μετρήσιμα. Άτομα που ασχολούνται με δημιουργικές και καλλιτεχνικές εργασίες και των οποίων εύλογα το ταλέντο και οι ικανότητες είναι ιδιαίτερα μεγάλης σημασίας, αξιολογούνται καλύτερα με τη μέθοδο της αφηγηματικής έκθεσης. Τέλος στις πωλήσεις χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον η μέθοδος MBO²⁴¹. Επειδή καμία επιχείρηση δεν είναι ίδια ως προς την άλλη, η κάθε μια θα πρέπει να αποφασίζει με βάση τις ανάγκες, τους στόχους της, τη

φιλοσοφία, την εταιρική της κουλτούρα και την πληθώρα των στοιχείων που εκείνη θεωρεί σημαντικά, ούτως ώστε είτε μέσω μιας μεθόδου αξιολόγησης, είτε μέσω του συνδυασμού διαφόρων να επιλέξει την καταλληλότερη για εκείνη.

94 Judge, T. & Ilies, R. (2002), "Relationship of personality to performance motivation: a Meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, pp. 797-801.

95 Deadrick, D., Gardner, D., (2002), "Performance Distributions: measuring employee performance using total quality management principles". *Journal of Quality Management* 4, Vol. 4, No. 2, pp. 235-240

96 Χυτήρης, Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα, σελ.221

97 Ξένος, Δ., (2003), «Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς», Εκδόσεις Παπαζήσης, σελ 20

98 Κάνοντας λόγο για επίσημη αξιολόγηση αναφερόμαστε στην συγκεκριμένη, θεσμοθετημένη και εκ των άνω διαδικασία η οποία θα αναλυθεί εκτενώς στη συνέχεια του κεφαλαίου

99 Η ανεπίσημη αξιολόγηση περιγράφει τις παρατηρήσεις και τα θετικά ή αρνητικά σχόλια του επόπτη, ο οποίος παρατηρεί τον υπάλληλο κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Η ανεπίσημη αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση που ο επόπτης το θεωρεί αναγκαίο ή χρήσιμο

100 Lyons, T., Callahan, T., (1996), "A third role in Performance Appraisal: a suggestion from the medical care quality appraisal systems", *Public Personnel Manage*, Vol. 25, No. 2, pp. 133-140

101 Golec, A., Kahay, E., (2007), "A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection", *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 52, No. 1, pp. 145

102 Κανελλόπουλος, Χ. (2002), "Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού", Αθήνα, σελ. 303

103 Παγκάκης, Γ., (1998), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Αντ. Σακκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, σελ.126-127

104 Evans, J., Lindsay, W., (2008), "The Management and Control of Quality", Thomson, South-Western, pp. 401

105 Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 329

106 Το **Balanced Scorecard** (Ισορροπημένη Στοχοθεσία ή Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων) συνδυάζει χρηματοοικονομικές μετρήσεις που εξηγούν τα αποτελέσματα από ενέργειες που ήδη έχουν υλοποιηθεί με λειτουργικές μετρήσεις για την ικανοποίηση των πελατών, για τις εσωτερικές διαδικασίες, καθώς και για τις δραστηριότητες βελτίωσης και καινοτομίας ενός οργανισμού, που αποτελούν τα στοιχεία της μελλοντικής χρηματοοικονομικής επίδοσης. Το Balanced Scorecard αναπτύχθηκε από τους καθηγητές R. Kaplan και D. Norton μετά από έρευνα σε δεκάδες επιχειρήσεις για την εξεύρεση συστημάτων μέτρησης της επίδοσης. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις στηρίζαν τις μετρήσεις για την επίδοση κυρίως σε χρηματοοικονομικούς και επιχειρησιακούς δείκτες, αδυνατώντας έτσι να αποδώσουν την πραγματική εικόνα μιας σύγχρονης επιχείρησης. Οι ίδιοι απέδειξαν ότι μια επιχείρηση η οποία βασίζεται κυρίως στην χρηματοοικονομική της απόδοση, δυσκολεύεται στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες της. Αντίθετα το Balanced Scorecard στοχεύει στο να συμπεριλάβει τις δραστηριότητες ολόκληρης της επιχείρησης και προσφέρει τη δυνατότητα περιγραφής και γνωστοποίησης σε μια επιχείρηση των δεικτών επίδοσης που θα τη βοηθήσουν να επιτύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους (Γεωργόπουλος, Ν., (2006), «Στρατηγικό Μάντζιμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα). Έρευνα η οποία έχει διεξαχθεί από την Bain & Company επισημαίνει ότι το 50% 1000 τυχαία επιλεγμένων επιχειρήσεων στην Βόρεια Αμερική και περίπου 40% στην Ευρώπη, χρησιμοποιούν μια εκδοχή του Balanced Scorecard (Gumpus, A., Lyons, B., (2002), "The Balanced Scorecard at Philips Electronics", *Strategic Finance*, Vol. 84, No. 5, pp. 92-101

107 Πρόκειται για κριτήρια τα οποία κρίνονται ως απαραίτητα χαρακτηριστικά για την επίτευξη επιθυμητών στρατηγικών προοπτικών

108 Maras, M., Papanis, E., (2008), "A Comparison of the Different Performance Appraisal Methods: Traditional, 360 Degree and TQM Performance Appraisal Systems, *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα*

109 Gomez-Mejia, L., Welbourne, T., (1988), "Compensation strategy: an overview and future steps", *Human Resource Planning*, Vol. 11, No. 3, pp. 173-189

110 Takahashi, K., (2006), "Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees", *Career Development International*, Vol. 11, No. 3, pp. 195-198

- ¹¹¹ Manolopoulos, D., (2008), “An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece”, *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1, pp.63-85
- ¹¹² Op.cit Ξένος, Δ., (2003), σελ 22-24
- ¹¹³ Dessler, G., (2002), “A Framework for Human Resource Management”, Prentice Hall, New Jersey, p. 185-216
- ¹¹⁴ Lahmann, D., (1995), “Measure performance for a greater sense of accountability”, *Sem Nurs Manage*, Vol. 3, No. 2, pp. 64
- ¹¹⁵ Jenks, J., (2005), “The Personnel Management Sourcebook”, μετάφραση: Βελουδάκης Ντίνος, Κριτήριο, σελ 191
- ¹¹⁶ Op. cit., Deadrick, D., Gardner, D., (2002), pp. 225-241
- ¹¹⁷ Op. cit., Παγκάκης, Γ., (1998), σελ.124
- ¹¹⁸ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 322
- ¹¹⁹ Op. cit., Kahay, E., (2006), pp. 49-63
- ¹²⁰ Op. cit., Ξένος, Δ., (2003), σελ 107
- ¹²¹ Σκούλας, Μ., (1998), «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Δ κ Γ Καλοφώλιας Εκδοτική Α. Ε, σελ 141
- ¹²² Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 322-325
- ¹²³ Sansone, C., Harackiewicz, J., (2000), “Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance”, Academic Press, San Diego
- ¹²⁴ Osterloh, M., Frey, B., Frost, J., (2002), “The dynamics of motivation of new organizational forms”, *International Journal of Economics and Business*, Vol. 9, No. 1, pp.61-77
- ¹²⁵ Ryan, R., Deci, E., (2000), “Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions”, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, No. 1, pp. 54-67
- ¹²⁶ Van Yperen, N., Hagedoorn, M., (2003), “Do high job demands increase intrinsic motivation or job strain or both? The role of job control and social support”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 3, pp. 339-348
- ¹²⁷ Είναι προφανές ότι σε έναν οργανισμό οι υπάλληλοι θα παρακινούνται και από εξωγενείς και από εγγενείς παράγοντες που θα διαμορφώνουν τις αντιλήψεις τους αναφορικά με την επιτυχία, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση
- ¹²⁸ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ 324
- ¹²⁹ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.233
- ¹³⁰ Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι τόσο οι Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, όσο και ο Καντάς αναφέρουν έναν διαφορετικό διαχωρισμό αναφορικά με τις μεθόδους αξιολόγησης. Κάνουν λόγο για δύο κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης, τις αντικειμενικές και τις υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι στηρίζονται σε μετρήσιμα στοιχεία της παραγωγής και περιλαμβάνουν, τις μεθόδους μέτρησης παραγωγής, τις πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες, τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου και τις μετρήσεις αποτελεσματικότητας. Στον αντίποδα, οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν κάποιες κρίσεις, τάσεις, συμπεριφορές, συνήθως αναλαμβάνονται να έρθουν εις πέρας από τους άμεσους προϊσταμένους και διακρίνονται σε δύο υποκατηγορίες : τις Συγκριτικές Μεθόδους (Κατάταξη –ranking, Κατάταξη σε ζευγάρια, Μέθοδος της Επιβεβλημένης Επιλογής–forced choice) και την Αξιολόγηση με Βάση Πρότυπα Απόδοσης –Performance Standards (Γραφικές Κλίμακες Κατάταξης –Graphic Rating Scales, Σταθμισμένος Κατάλογος –Checklists, Κρίσιμα Περιστατικά–Critical Incident Method, Κλίμακες Αξιολόγησης της Συμπεριφοράς στην εργασία –Behaviourally anchored rating scales-BARS και Behavioural Observation Scales-BOS)
- ¹³¹ Op. cit Κανελλόπουλος, Χ. (2002), σελ. 313
- ¹³² Όπως θα παρατηρήσουμε στη συνέχεια, σε αρκετές μεθόδους σε μεγάλο βαθμό περιορίζεται ο ρόλος του αξιολογητή
- ¹³³ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.234
- ¹³⁴ Op. cit., Κανελλόπουλος, Χ. (2002), σελ 310
- ¹³⁵ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.235
- ¹³⁶ Harris, M., Schaubroeck, (1988), “A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer and Peer-Supervisor Ratings”, *Personnel Psychology*, Vol. 41, No. 1, pp. 43-62
- ¹³⁷ Op. cit., Dessler, G., (2002), p. 168
- ¹³⁸ Ζαβλάνος, Μ., (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 181
- ¹³⁹ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.239
- ¹⁴⁰ Op. cit., Dessler, G., (2002), pp. 168
- ¹⁴¹ Καντάς, Α., (1998), «Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2^ο, Επιλογή και Αξιολόγηση Προσωπικού, Ελληνικά Γράμματα, σελ. 101, source:Landy. F., (1989), *Psychology of work behavior*, 4th Edition, Pacific Grove: Brooks/Cole

- ¹⁴² Op. cit., Dessler, G., (2002), pp. 170
- ¹⁴³ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.241
- ¹⁴⁴ Tziner, A., Joanis. C., Murphy. K., (2000), “A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction”, *Group Organization Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 175-190
- ¹⁴⁵ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 340
- ¹⁴⁶ Op.cit., Καντάς, Α., (1998), σελ. 102
- ¹⁴⁷ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.243
- ¹⁴⁸ Op.cit., Dessler, G., (2002), pp. 170-171
- ¹⁴⁹ Op. cit., Κανελλόπουλος, Χ. (2002), σελ 312
- ¹⁵⁰ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 343
- ¹⁵¹ Για διευκόλυνση όλων στην εν λόγω διπλωματική εργασία θα χρησιμοποιείται η συντόμευση **BARS**
- ¹⁵² Murphy, K., Cleveland, J., (1995), “Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives”, Sage, pp. 433-435
- ¹⁵³ Cardy, R., Dobbins, G., “Performance Appraisal: Alternative Perspectives”, South-Western Publishing, pp. 98-99
- ¹⁵⁴ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 344-345
- ¹⁵⁵ Op. cit., Ζαβλάνος, Μ., (2002), σελ. 183
- ¹⁵⁶ Op. cit., Ξένος, Δ., (2003), σελ 115
- ¹⁵⁷ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001),σελ.245
- ¹⁵⁸ Για διευκόλυνση όλων στην εν λόγω διπλωματική εργασία θα χρησιμοποιείται η συντόμευση **BOS**
- ¹⁵⁹ Δεδομένου ότι πρόκειται για μία παραλλαγή των BARS θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αναφορά των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων είναι κοινή
- ¹⁶⁰ Op.cit., Καντάς, Α., (1998), σελ.106
- ¹⁶¹ Για διευκόλυνση όλων στην εν λόγω διπλωματική εργασία θα χρησιμοποιείται η συντόμευση **GRS**
- ¹⁶² Op. cit., Κανελλόπουλος, Χ. (2002), σελ. 304-305
- ¹⁶³ Σε περίπτωση που κάποια χαρακτηριστικά είναι πιο σημαντικά από άλλα μπορεί να χρησιμοποιηθούν και συντελεστές στάθμισης
- ¹⁶⁴ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 340
- ¹⁶⁵ Μπορεί να κριθεί ως πιο έγκυρη και από πολύ πιο σύνθετες τεχνικές εφόσον έχουν επιτευχθεί τόσο η αντικειμενικότητα, όσο και η διαφάνεια στην όλη διαδικασία
- ¹⁶⁶ Op. cit., Καντάς, Α., (1998), source: Landy, F., (1989), “Psychology of work behaviour, 4th Edition, Pacific Grove: Brooks/Cole
- ¹⁶⁷ Petit. A., Haines, V., (1994), “Trois instruments d’ evaluation du rendement (Tree Performance appraisal instruments”, *Gestion*, pp. 59-68
- ¹⁶⁸ Op. cit., Petit, A., Haines, V., (1994), pp. 59-68
- ¹⁶⁹ Op. cit., Ξένος, Δ., (2003), σελ 114
- ¹⁷⁰ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 335
- ¹⁷¹ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001),σελ. 247
- ¹⁷² Conny, A., (2005), “Management by objectives-an effective tool for teamwork?”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 2, pp.174-184
- ¹⁷³ Op.cit., Conny, A., (2005), pp.174-184
- ¹⁷⁴ Για διευκόλυνση όλων στην εν λόγω διπλωματική εργασία θα χρησιμοποιείται η συντόμευση **MBO**
- ¹⁷⁵ Ηγουμενάκης, Ν., (2001), « Το Σύστημα Μάνατζμεντ Με Αντικειμενικούς Σκοπούς στην Πράξη. Η Συμβολή του στον Έλεγχο, Μέτρηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων», *Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων*, σελ. 68
- ¹⁷⁶ Op. cit., Κανελλόπουλος, Χ. (2002), σελ. 323
- ¹⁷⁷ Op.cit., Ηγουμενάκης, Ν., (2001), σελ. 69
- ¹⁷⁸ Οι **αντικειμενικοί σκοποί** της επιχείρησης περιλαμβάνονται σε ένα μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα, που συνήθως καλύπτει χρονικά μια πενταετία και που καθορίζεται κάθε φορά σε ετήσια βάση
- ¹⁷⁹ Op.cit., Conny, A., (2005), pp.174-184
- ¹⁸⁰ Op.cit., Κανελλόπουλος, Χ. (2002), σελ. 323
- ¹⁸¹ O’ Leary-Kelly, A., Martocchio, J., Frink, D., (1994), “A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, p.301
- ¹⁸² Op.cit., Ηγουμενάκης, Ν., (2001), σελ. 77
- ¹⁸³ McConkey, D., (1972), “How to Succeed and Fail with MBO”, *Business Quarterly*, pp. 57-61
- ¹⁸⁴ Ηγουμενάκης, Ν., (2001), «Το σύστημα μάνατζμεντ με αντικειμενικούς σκοπούς στην πράξη-η συμβολή του στον έλεγχο, μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων», *Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων ΙΤΕ, Αθήνα*, σελ. 75

- ¹⁸⁵ Op.cit., Ξένος, Δ., (2003), σελ 115
- ¹⁸⁶ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 326
- ¹⁸⁷ Op.cit. Ηγουμενάκης, Ν., (2001), σελ. 80
- ¹⁸⁸ Op. cit., Dessler, G., (2002), p. 173
- ¹⁸⁹ Op. cit., Dessler, G., (2002), p. 174 source: Gerald Leadford, Jr., (1995), “Paying for the skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers”, Compensation and Benefits Review, p.58
- ¹⁹⁰ Stanton, J., Barnes-Farrell, J., (1996), “Effects of electroning performance monitoring on personal control, task satisfaction, and task performance”, Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 6, pp. 738-745
- ¹⁹¹ Op.cit., Dessler, G., (2002), p. 174, source: Hofrichter, D., (1993), “Broadbanding: A second Generation Approach”, Compensation and Benefits Review, pp. 53-58
- ¹⁹² Yael, B., Tamar, S., (2005), “Perceived Fairness of the Mystery Customer Method: Comparing Two Employee Evaluation Practices”, Employee Responsibilities and Right Journal, Vol. 17, No. 4, pp. 231-243
- ¹⁹³ Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., Bies, R., (1994), “The interactive effects of procedural justice and outcome negativity on the victims and survivors of job loss”, Academy of Management Journal, Vol. 37, pp.397-409
- ¹⁹⁴ Blume, B., Baldwin, T., Rubin, R., (2009), “Reactions to Different Types of Forced Distribution Performance Evaluation Systems”, Springer Science and Business Media, Vol. 24, pp. 78-91
- ¹⁹⁵ Op. cit., Κανελλόπουλος, Χ. (2002), σελ. 303-304
- ¹⁹⁶ Συνήθως η αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο υπόκειται σε έγκριση από τον (ανώτερο) προϊστάμενο ούτως ώστε να αποφευχθούν τόσο περιπτώσεις αδικίας του αξιολογούμενου για προσωπικούς λόγους, όσο και ευνοϊκή μεταχείριση – Χυτήρης, Λ., (2001), « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα, σελ.227-228
- ¹⁹⁷ Op. cit., Καντάς, Α., (1998), σελ.99
- ¹⁹⁸ Op. cit., Cascio, W., (1991), pp.78-79
- ¹⁹⁹ Op. cit., Jenks, J., (2005), σελ 181
- ²⁰⁰ Op. cit., Καντάς, Α., (1998), σελ.99, source: Dobson, P., (1989), “Self and peer assessment, at P. Herriot(Ed.) “Assessment and selection in organizations”, Chichester: Wiley
- ²⁰¹ Op. cit., Jenks, J., (2005), σελ 181
- ²⁰² Op. cit., Blume, B., Baldwin, T., Rubin, R., (2009), pp. 78-91
- ²⁰³ Harris, M., Schaubroeck, J., (1988), “A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer and Peer-Supervisor Ratings” Personnel Psychology, Vol. 41, No.1, pp. 43-62
- ²⁰⁴ Golden, B., (1992), “The Past Is the Past?-Or Is It? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of Past Strategy”, Academy of Management Journal, Vol. 35, No.4, pp. 848-860
- ²⁰⁵ Van der Heijden, B., Nijhof, A., (2004), “the value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 15, No.3, pp. 493-511, source: Nisbett, R., Wilson, T., (1977), “Telling More than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes”, Psychological Review, Vol. 84, pp. 231-259
- ²⁰⁶ Op. cit., Van der Heijden, B. Nijhof, A., (2004), pp.493 — 511
- ²⁰⁷ Op. cit., Van der Heijden, B. Nijhof, A., (2004), pp.493 — 511, source: Levine, E., (1980), “Introductory Remarks for the Symposium “Organizational Applications of Self-Appraisal and Self-Assessment: Another Look”, Personnel Psychology, Vol. 32, pp.259–62
- ²⁰⁸ Op. cit., Van der Heijden, B. Nijhof, A., (2004), pp.493 — 511, source: Mabe, P., West, S., (1982) “Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-Analysis”, Journal of Applied Psychology, Vol. 67, pp. 280–96
- ²⁰⁹ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 348-349
- ²¹⁰ Ibit., Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 348
- ²¹¹ Op. cit., Jenks, J., (2005), σελ 181
- ²¹² Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 348
- ²¹³ Ως εσωτερικός πελάτης ορίζεται κάθε εργαζόμενος μέσα στην ίδια την επιχείρηση, αλλά συνήθως από άλλο τμήμα, στο οποίο ο συγκεκριμένος υπάλληλος καλείται να παράσχει κάποια υπηρεσία
- ²¹⁴ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.231-232
- ²¹⁵ Op.cit., Yael, B., Tamar, S., (2005), pp. 231-243
- ²¹⁶ Waldman, D., Atwater, L., Antonioni, D., (1998), “Has 360-Degree Feedback Gone Amok?”, Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 2, pp. 86-94
- ²¹⁷ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 351-354

- ²¹⁸ Λόγου χάρι ένας υπάλληλος μπορεί να κρίνεται ταλαντούχος σε κάποιες συγκεκριμένες πλευρές της εργασίας του και ταυτόχρονα αδύναμος σε κάποιες άλλες και κατά επέκταση ένας δείκτης που θα προσπαθούσε να αποδώσει με ακρίβεια όλες τις διαφορετικές πλευρές της απόδοσης θα παρουσίαζε υψηλή εσωτερική σταθερότητα. Ακόμη επειδή ή απόδοση μπορεί μέσα από σωστή εκπαίδευση και συγκεκριμένες διαδικασίες να βελτιωθεί ή και όχι, η σταθερότητά της στο χρόνο δεν είναι απαραίτητα αναμενόμενη.
- ²¹⁹ Op. cit., Ζαβλάνος, Μ., (2002), σελ. 185-186
- ²²⁰ Op. cit., Σκούλας, Μ., (1998) σελ. 143
- ²²¹ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 355
- ²²² Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 355
- ²²³ Viswesvaran, C., Schmidt, F., Ones, D., (2002), "The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: unconfounding construct-level convergence and rating difficulty", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, pp.345-354
- ²²⁴ Cardy, R., (1991), "the applied value of laboratory research", *Management Communication Quarterly*, Vol. 5, pp. 111-119
- ²²⁵ Cardy, R., (2006), "Assessing Ethical Behavior: the impact of outcomes on judgment bias", Department of Management, W.P. Carey College of Business, Arizona State University, Tempe, Arizona, USA, and T.T. Selvarajan , Vol. 21, No. 1, pp.52-72
- ²²⁶ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.252-254
- ²²⁷ Op. cit., Καντάς, Α., (1998), σελ. 100
- ²²⁸ Op. cit., Ζαβλάνος, Μ., (2002), σελ. 180
- ²²⁹ Op. cit., Dessler, G., (2002), p.176
- ²³⁰ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.255
- ²³¹ Op. cit., Κανελλόπουλος, Χ. (2002), σελ. 321
- ²³² Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 357
- ²³³ Getulio R. Oliveira Filho, Adilson Jose Dal Mago, Jorge Hamilton Soares Garcia, (2008), "An Instrument Designed for Faculty Supervision Evaluation by Anesthesia Residents and Its Psychometric Properties, *International Anesthesia Research Society*, Vol. 107, No. 4, pp. 1316-1322
- ²³⁴ Op. cit., Cardy, R., (2006), pp.52-72
- ²³⁵ Op. cit., Dessler, G., (2002), p.176
- ²³⁶ Op. cit., Κανελλόπουλος, Χ. (2002), σελ. 322
- ²³⁷ Σκούλας, Μ., (1998), «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων», Δ κ Γ Καλοφάλιας Εκδοτική Α.Ε., Αθήνα, σελ. 144
- ²³⁸ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.256
- ²³⁹ Op. cit., Χυτήρης, Λ., (2001), σελ.256
- ²⁴⁰ Gordon, M., Stewart, L., (2009), "Conversing about Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview", *Management Communication Quarterly*, Vol. 22, No. 3, pp.472-502
- ²⁴¹ Op. cit., Jenks, J., (2005), σελ. 181-182

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συνέντευξη Αξιολόγησης

Εφόσον οι αξιολογήσεις αναφορικά με την απόδοση των υπαλλήλων έχουν ολοκληρωθεί το επόμενο βήμα είναι η ανακοίνωσή τους στον εκάστοτε ενδιαφερόμενο. Στο παρόν λοιπόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τη συνέντευξη αξιολόγησης. Αρχικά θα επισημάνουμε τους αντικειμενικούς της στόχους και θα αναλύσουμε τόσο τις κυριότερες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση όσο και τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης συνέντευξης αξιολόγησης. Επιπρόσθετα θα αναφερθούμε στο ρόλο που διαδραματίζει ο προϊστάμενος κατά τη συνέντευξη και θα διατυπώσουμε οδηγίες αναφορικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Τέλος θα αναλυθούν τα κυριότερα προβλήματα που συναντώνται.

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ακόμα και αν η εξωτερική επικοινωνία εξακολουθεί να παραμένει ένας από τους σημαντικότερους τομείς εστίασης για τις επιχειρήσεις, ολοένα και περισσότερο γίνεται ορατή η σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας για την αύξηση της οργανωτικής απόδοσης²⁴². Ως αποτέλεσμα αυτού του αυξημένου ενδιαφέροντος αναφορικά με την εσωτερική επικοινωνία, οι επιχειρήσεις επενδύουν ολοένα και περισσότερο στις ορθές πηγές για την αξιολόγηση των επιδόσεων των υφιστάμενων εργαζομένων και την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη τους. Ένα από τα κύρια εργαλεία που χρησιμοποιούνται προς την κατεύθυνση αυτή, είναι η συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης των υφιστάμενων υπαλλήλων (*performance appraisal interview*).

Η συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης ουσιαστικά πρόκειται για μια συζήτηση μεταξύ του επόπτη και του υπό αξιολόγηση υφιστάμενου υπαλλήλου. Η συζήτηση αυτή έχει ως θέμα την προηγούμενη απόδοση του εργαζομένου καθώς και πως αυτή η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί στο μέλλον²⁴³. Ο εν λόγω όρος (*performance appraisal interview*) είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί εναλλάξ με τους όρους *employee performance appraisal*, *job appraisal interview*, *employee review*, and *employee appraisal*²⁴⁴.

Ο όρος «αξιολόγηση» (*appraisal*) δεδομένου ότι στην ανθρώπινη αντίληψη ως επί το πλείστον είναι συνυφασμένος με κάτι πιθανόν αρνητικό ενδέχεται να προκαλέσει συναισθήματα, τα οποία μπορούν να πλήξουν την αυτοεκτίμηση του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου. Αντιθέτως ο όρος «συνέντευξη» (*interview*) περιγράφει μια επικοινωνία κατά την οποία ο συνεντευξιαζόμενος περιορίζεται (στην πιο απλοϊκή μορφή της

συνέντευξης) στο να ανταποκριθεί και να απαντήσει στις ερωτήσεις που του θέτουν. Αναγνωρίζοντας τις πιθανές προεκτάσεις των όρων αυτών, μερικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε ανακοινώσεις στις οποίες υπογραμμίζουν τα χαρακτηριστικά, τις διαστάσεις και τη δομή της εν λόγω διαδικασίας παρουσιάζοντας την περισσότερο ως μια εκπαιδευτική άσκηση. Προς την κατεύθυνση αυτή εξάλλου δεν είναι τυχαίο που αντικαθιστούν τον όρο «αξιολόγηση» (appraisal), με εκείνον της «ανασκόπησης» (review) και τον όρο συνέντευξη (interview), με εκείνον της «σύσκεψης» (conference). Ωστόσο, δεδομένου ότι η πρακτική αυτή δεν υιοθετείται από το σύνολο των επιχειρήσεων, καλό θα ήταν να ερευνηθεί το κατά πόσο οι έννοιες αυτές επηρεάζουν την έκβαση μιας συνέντευξης²⁴⁵.

4.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από τη στιγμή που οι αξιολογήσεις έχουν ολοκληρωθεί το επόμενο ιδιαίτερα σημαντικό βήμα είναι η ανακοίνωσή τους στον εκάστοτε ενδιαφερόμενο. Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ή όποτε κρίνεται απαραίτητο, επιβάλλεται ο κάθε προϊστάμενος να συναντάται με τον εκάστοτε υφιστάμενο ξεχωριστά ούτως ώστε να γίνει μια προσπάθεια αξιολόγησης της προσπάθειας και των επιτευγμάτων τους πάνω στον τομέα εργασίας τους.

Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι μια διαδικασία που κατά κανόνα θα επιθυμούσαν να αποφύγουν, για εντελώς προφανώς διαφορετικούς λόγους, τόσο οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι, όσο και οι προϊστάμενοι²⁴⁶. Από τη μια μεριά, για τους εργαζομένους μια τέτοια άρνηση είναι εύκολα αντιληπτή αν αναλογιστή κανείς πως σε κανέναν φυσικά δεν αρέσει να κρίνεται και να αξιολογείται. Από την άλλη μεριά οι προϊστάμενοι αποφεύγουν να αναλάβουν το ρόλο του κριτή που πιθανόν να τους φέρει σε δύσκολη θέση ή ακόμα και να δημιουργήσει συγκρούσεις και εχθρότητες.

Η συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως μια ανταλλαγή πληροφοριών με εξέχουσα σημασία και για τις δύο πλευρές στην οποία ο αξιολογητής θα πρέπει να βοηθά τον υπό αξιολόγηση εργαζόμενο να συνειδητοποιήσει ότι ο προϊστάμενος προσπαθεί να προωθήσει την ανάπτυξη του.

Στη συνέχεια θα προβούμε στην αναφορά των στόχων στις συνέντευξης αξιολόγησης και αρχικά θα αναφέρουμε τους στόχους όσον αφορά την επιχείρηση και στη συνέχεια τους στόχους όσον αφορά τον εργαζόμενο.

Ο Walker²⁴⁷ ισχυρίζεται ότι οι στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης των υφιστάμενων υπαλλήλων μπορεί να είναι κάποιοι από τους εξής, όσον αφορά την επιχείρηση:

- ✓ *Να υποκινήσει και να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο*
- ✓ *Να γίνει επίπληξη*
- ✓ *Να δοθεί έπαινος*
- ✓ *Να δοθούν συμβουλές ή καθοδήγηση*
- ✓ *Να γίνει σχεδιασμός του μελλοντικού έργου*
- ✓ *Να επιδιωχθεί η βελτίωση των σχέσεων με κάποιο άλλο άτομο*
- ✓ *Να βελτιωθούν τα επίπεδα απόδοσης*

Η παράθεση των παραπάνω στόχων δεν είναι τυχαία καθώς το ποιόν από τους παραπάνω ή ποιο συνδυασμό στόχων θα επιδιώξει η κάθε συνέντευξη αξιολόγησης θα αποφασίσει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και σαφώς οι στόχοι αυτοί θα είναι σύμφωνοι και θα συμβαδίζουν με την όλη οργάνωση και κουλτούρα της επιχείρησης.

Όσον αφορά τώρα τον υφιστάμενο εργαζόμενο οι στόχοι αναφορικά με τη συνέντευξη αξιολόγησης μπορεί να είναι κάποιοι από τους εξής²⁴⁸:

- ✓ *Ευκαιρία για μια ειλικρινή συζήτηση με τον προϊστάμενο*
- ✓ *Ευκαιρία να συζητήσει την επίδοσή του σε σχέση με την περιγραφή του έργου του (Job description)*
- ✓ *Ευκαιρία να συζητηθούν προβλήματα και πιθανές λύσεις*
- ✓ *Ευκαιρία να μάθει ο εργαζόμενος πώς τα πάει στην εργασία του*
- ✓ *Ευκαιρία να παρουσιάσει ο εργαζόμενος τις δικές του ιδέες σχετικά με την εργασία*
- ✓ *Ευκαιρία να μάθει περισσότερα ο εργαζόμενος για το πώς τα πάει το τμήμα του*
- ✓ *Ευκαιρία να επαινεθεί για την καλή επίδοσή του*
- ✓ *Να ακούσει εποικοδομητική κριτική για το αντικείμενο της εργασίας του*
- ✓ *Να καθοριστεί το πλάνο εργασίας για το επόμενο έτος*
- ✓ *Ευκαιρία να συζητηθούν τα θετικά και αρνητικά σημεία, οι ευκαιρίες και τα προβλήματα*
- ✓ *Να συζητηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και να συμφωνηθούν οι ενέργειες που θα γίνουν*
- ✓ *Να συζητηθεί η πιθανή ανάγκη για αλλαγή αντικείμενου εργασίας ή για παραπέρα προσωπική ανάπτυξη στην εργασιακή θέση που κατέχει ο εργαζόμενος*

- ✓ *Ευκαιρία να συζητηθούν πιθανές βελτιώσεις στον τρόπο εργασίας*
- ✓ *Να μάθει ο εργαζόμενος ποιες είναι οι προοπτικές του όσον αφορά τις προαγωγές*

Όπως εύλογα μπορεί να συμπεράνει κανείς και από την παραπάνω αναφορά, ο εργαζόμενος είναι εκείνος που θα πρέπει κανονικά να λαμβάνει ενεργό ρόλο στην συνέντευξη αξιολόγησης. Επειδή γενικά η συνέντευξη αξιολόγησης προκαλεί στρες και άγχος και επειδή το άγχος τείνει να υπονομεύσει τα ιδιαίτερα κρίσιμα μηνύματα που θα διεξαχθούν, αμφότερα τα δύο μέρη θα επωφεληθούν από το να σχεδιάσουν πριν τη συνέντευξη τους «ρόλους» που θα διαδραματίσουν²⁴⁹.

4.3 ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο Maier επισήμανε τρεις προσεγγίσεις για την παροχή ανατροφοδότησης αναφορικά με την επίδοση του υπό αξιολόγηση εργαζομένου οι οποίες αποτελούν μέχρι και σήμερα τις πιο αναγνωρίσιμες περιγραφές του ρόλου του αξιολογητή²⁵⁰:

Μίλησε και Πείσε (tell and sell): όπως εύλογα μπορεί να συμπεράνει κανείς από τον τίτλο της εν λόγω προσέγγισης, ο αξιολογητής είναι εκείνος ο οποίος αφού παρουσιάσει στον υπό αξιολόγηση εργαζόμενο είτε τα θετικά είτε τα αρνητικά της απόδοσης του στη συνέχεια επιδιώκει να τον πείσει να δεχτεί την κριτική αυτή. Κάνουμε λόγο λοιπόν για ένα αρκετά ευθύ και σαφώς μονόπλευρο τύπο συνέντευξης αξιολόγησης ο οποίος πιθανόν να οδηγήσει σε αμυντικότητα, δυσαρέσκεια και απογοήτευση από την πλευρά του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου. Ορισμένα σημεία τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και να αξιολογηθούν κατάλληλα για όσους επιλέξουν να ακολουθήσουν την εν λόγω προσέγγιση είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Στην ουσία ο επόπτης έχει το ρόλο του «ρήτορα», μη παρέχοντας τη δυνατότητα στον υπό αξιολόγηση υπάλληλο να «ακουστεί η φωνή του» αναφορικά με την απόδοσή του
- ✓ Υπάρχει η πιθανότητα ύπαρξης συγκρούσεων και δυσμενών καταστάσεων δεδομένου ότι ο υπό αξιολόγηση υπάλληλος πιθανόν και να μη δεχτεί τα όσα του καταλογίζει ο επόπτης

- ✓ Η εν λόγω μέθοδος κρίνεται κατάλληλη για νεοεισερχόμενους υπαλλήλους καθώς και για υπαλλήλους οι οποίοι δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερη διάθεση για συμμετοχή στη συνέντευξη αξιολόγησης

Μίλησε και Άκουσε (tell and listen): με στόχο την εξάλειψη των μειονεκτημάτων της προαναφερθείσας προσέγγισης, η εν λόγω υιοθετεί μια πιο αμφίδρομη επικοινωνία στη συνέντευξη αξιολόγησης. Ο αξιολογητής είναι εκείνος ο οποίος αφού παρουσιάσει στον υπό αξιολόγηση εργαζόμενο είτε τα θετικά είτε τα αρνητικά της απόδοσης του στη συνέχεια παρέχει το βήμα στον υπό αξιολόγηση υπάλληλο να υπερασπιστεί τις δικές του θέσεις και αντιλήψεις αναφορικά με τα όσα προανέφερε ο επόπτης. Ο βαθμός στον οποίο θα υπάρξει αμφίδρομη και εποικοδομητική επικοινωνία μεταξύ των δύο εμπλεκομένων μερών εξαρτάται από τις πεποιθήσεις του επόπτη ο οποίος είτε θα επιτρέψει στον υπάλληλο να αναπτύξει εκτενώς τις θέσεις του και να αντικρούσει και πιθανόν να απορρίψει τα όσα του έχουν καταλογιστεί είτε απλά θα του επιτραπεί ένα απλό και σύντομο σχόλιο.

Επίλυση Προβλημάτων (problem solving): όπως μπορούμε να κατανοήσουμε από τον τίτλο της προσέγγισης αυτής ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο προσπαθούν να εντοπίσουν από κοινού το τι προκάλεσε μια χαμηλή απόδοση και μέσω της καθοδήγησης και της κατάλληλης εκπαίδευσης να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο επόπτης διαδραματίζει το ρόλο του βοηθού και συμβούλου που βρίσκεται στο πλευρό του υπαλλήλου, ο οποίος έχει προβεί σε αυτοαξιολόγηση και έχει θέσει τους στόχους που πρέπει να επιτύχει. Ο συγκεκριμένος τύπος αξιολόγησης βοηθά τη δέσμευση στους μελλοντικούς στόχους και σε σύγκριση με τους προηγούμενους κρίνεται δύσκολος για τον επόπτη.

Εύλογα κανείς μπορεί να διερωτηθεί για το ποια προσέγγιση πρέπει να ακολουθήσει κανείς. Αυτό που οφείλουμε να επισημάνουμε είναι ότι όταν μιλάμε για ανθρώπους και κατά επέκταση για διαφορετικές συμπεριφορές και αντιδράσεις δεν μπορούμε να ακολουθήσουμε συγκεκριμένους κανόνες. Σαφώς και η υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης προσέγγισης εξαρτάται και από τον επόπτη που την εφαρμόζει αλλά δεν παύει να ισχύει και αυτό που αναφέραμε και για την επιλογή των μεθόδων αξιολόγησης. Εξαρτάται τόσο από τις εκάστοτε περιστάσεις, όσο και από τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο, την φύση της αξιολόγησης που έχουμε στα χέρια μας και την κουλτούρα της ίδιας της

επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο έχει παρατηρηθεί η υιοθέτηση όχι αυτούσιας μιας από τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις αλλά στοιχεία αυτών ούτως ώστε να μειωθούν οι αντιδράσεις από τους υπό αξιολόγηση υπαλλήλους.

4.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Έχει παρατηρηθεί ότι οι αξιολογητές εκτελώντας το έργο που τους έχει ανατεθεί ενσαρκώνουν διαφόρους ρόλους. Κάθε ρόλος κινείται πέρα από την παραδοσιακή και αυστηρά οριζόμενη έννοια του αξιολογητή, ως του ατόμου εκείνου που έχει επιφορτιστεί με το ρόλο της ενδεδειγμένης εξέτασης και εκτίμησης της απόδοσης ή της αξίας κάποιου με συγκεκριμένα κριτήρια, και βασίζεται στην υπόθεση ότι η αξιολόγηση ως εργαλείο μπορεί να παρέχει ουσιαστικές επισημάνσεις που αποσαφηνίζουν τη σχέση μεταξύ αιτίου και αιτιατού²⁵¹.

Οι συνηθέστεροι ρόλοι που μπορεί να ενσαρκώσει ένας αξιολογητής είναι οι ακόλουθοι:

Ο Cronbach²⁵² ήταν ένας από τους πρώτους που προσέδωσε στους αξιολογητές το ρόλο του **εκπαιδευτικού**. Η εκπαίδευση ξεκινά όταν ο αξιολογητής σε πρώτο στάδιο, όπως θα έκανε εξάλλου και ο κάθε εκπαιδευτικός, συζητήσει με τους αξιολογούμενους του προσπαθώντας να εκμαιεύσει τις διάφορες απορίες και προβληματισμούς που τους απασχολούν. Σε δεύτερο στάδιο, ο εκπαιδευτικός-αξιολογητής, προβαίνει στην επίλυση αυτών των προβληματισμών και μέσω της διαπροσωπικής επαφής που αποκτά μαζί τους, οδηγείται σε συμπεράσματα και συντάσσει μια αναφορά η οποία θα επισημαίνει στον οργανισμό τις αδυναμίες του συστήματος αξιολόγησης. Μέσο αυτού του είδους επικοινωνίας, οι αξιολογητές ενσαρκώνοντας το ρόλο του εκπαιδευτικού προσπαθούν να αναπτύξουν έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας με τους αξιολογούμενους, να τους ενημερώσουν για τις διαδικασίες αξιολόγησης και τη χρησιμότητα και σπουδαιότητα τους για τον οργανισμό και τέλος να τους παρακινήσουν να συμμετέχουν σε αυτές²⁵³.

Πολλοί αξιολογητές επίσης λειτουργούν ως **σύμβουλοι, ή «προγυμναστές»**. Λαμβάνουν έναν ενεργό ρόλο στην ορθή και όσο το δυνατό πιο εποικοδομητική χρήση των πληροφοριών που προκύπτουν από τις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, ούτως ώστε ο οργανισμός να προβεί σε βελτιωτικές ενέργειες του συστήματος. Ο Hendricks²⁵⁴

θεωρεί ότι ο αξιολογητής είτε σε συνεργασία με έναν μάνατζερ είτε σε συνεργασία με τον αρμόδιο για τη χάραξη του συστήματος αξιολόγησης οφείλει να:

- ✓ Προσδιορίζει τα κριτήρια εκείνα που μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχή απόδοση
- ✓ Αναγνωρίζει ότι η βοήθεια που προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες μπορεί να είναι απαραίτητη για να βελτιωθεί η απόδοση
- ✓ Αξιολογήσει αντικειμενικά την τρέχουσα απόδοση του συστήματος αξιολόγησης
- ✓ Να κατανοήσει τι μπορεί να κάνει ένα σύστημα αξιολόγησης αποδοτικό
- ✓ Εξετάσει την ύπαρξη βελτιωτικών προτάσεων
- ✓ Εφαρμόσει εκείνες τις προτάσεις που προέρχονται από τους αξιολογούμενους και είναι αποδεκτές

Ο αξιολογητής που εκπαιδεύει και συμβουλεύει ή «προγυμνάζει» μπορεί επίσης να λειτουργήσει και ως «διερμηνέας». Όπως εύλογα προκύπτει και από την εννοιολογική σημασία του όρου διερμηνέας, οι αξιολογητές εκείνοι λειτουργούν με στόχο να αποσαφηνίσουν τις διάφορες υποθέσεις που ενυπάρχουν στα διάφορα οργανωτικά πλαίσια του συστήματος και οφείλουν να γίνουν κατανοητές²⁵⁵. Στην πράξη οι αξιολογητές-διερμηνείς παρατηρούν και λαμβάνουν συνεντεύξεις από τους συμμετέχοντες στα συστήματα αξιολόγησης με απώτερο σκοπό τη δημιουργία μιας περιπτωσιολογικής μελέτης που να περικλείει μια ποικιλία πραγματικών γεγονότων που συμβαίνουν σε τακτά χρονικά διαστήματα στον οργανισμό. Δεδομένου ότι οι πληροφορίες που μπορούν να προκύψουν από μια τέτοια διαδικασία δεν είναι εύκολα κατανοητές από το σύνολο των αξιολογούμενων, ο αξιολογητής αποσαφηνίζει τα δεδομένα που προκύπτουν ούτως ώστε όλοι να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις δράσεις και αλληλεξαρτήσεις που μέχρι τότε δεν ήταν ορατές σε εκείνους.

Οι αξιολογητές που επωμίζονται με το ρόλο του **μεσολαβητή** ουσιαστικά αποτελούν τους μεταφραστές των πληροφοριών μεταξύ όλων των συμβαλλόμενων μερών που λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία αξιολόγησης κατά την οποία τα ενδιαφερόμενα μέρη διαπραγματεύονται τόσο τα ζητήματα αξιολόγησης όσο και τους διάφορους ρόλους των συμμετεχόντων. Σε μια τέτοια διαδικασία οι αξιολογητές είναι εκείνοι που μπορούν να δώσουν φωνή σε εκείνους που περιθωριοποιούνται ή αντιπροσωπεύονται ανεπαρκώς²⁵⁶.

Ο αξιολογητής ως **κοινωνικός κριτής** εξετάζει την κουλτούρα του οργανισμού και τη δράση του, περιγράφοντας, αναλύοντας, και διερευνώντας τις κρυμμένες ημερήσιες

διατάξεις, τα κέντρα της δύναμης, και τις υποθέσεις αναφορικά με τις πεποιθήσεις και τις δομές του οργανισμού²⁵⁷.

Επίσης ο αξιολογητής, είναι εκείνος που μπορεί να λάβει και το ρόλο του **ενδυναμωτή**²⁵⁸. Η αξιολόγηση ενδυνάμωσης περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να λειτουργήσουν τα συστήματα αξιολόγησης και ταυτόχρονα να συμβάλει στο να συνειδητοποιήσουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής τους πρακτικής, καθώς και του καθημερινού σχεδιασμού τους και τρόπου διοίκησής τους :

- i. Θα πρέπει να καθοριστεί σε πιο επίπεδο βρίσκεται το σύστημα αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των δυνατών και των αδύνατων σημείων του
- ii. Θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης για το μέλλον, με ρητή έμφαση στη βελτίωση
- iii. Θα πρέπει να αναπτυχθούν οι ατομικές στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι συμμετέχοντες ούτως ώστε να επιτύχουν τους σκοπούς και στόχους τους
- iv. Θα πρέπει να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες στα συστήματα αξιολόγησης να καθορίσουν στα στοιχεία εκείνα που απαιτούνται ούτως ώστε να επιτύχουν την πρόοδο αναφορικά με τους στόχους τους

Όποιο ρόλο και αν ενσαρκώσει ο αξιολογητής ένα είναι το μόνο σίγουρο, πως το βασικό στοιχείο σε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης προσωπικού είναι ο αξιολογητής, οι κρίσεις του οποίου αποτελούν τη βάση της αξιολόγησης. Οι αξιολογητές είναι βασικό να έχουν κατανοήσει και να έχουν εκ των προτέρων αποδεχθεί τους στόχους του προγράμματος αξιολόγησης. Επιπλέον θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τις μεθόδους αξιολόγησης που θα χρησιμοποιήσουν καθώς και το πώς θα πρέπει να τις χρησιμοποιήσουν.

Από τα παραπάνω εύλογα προκύπτει πως πέρα από ένα ορθά κατασκευασμένο σύστημα αξιολόγησης, απαραίτητο και βασικό στοιχείο είναι και η εκπαίδευση του αξιολογητή. Κανείς μπορεί να διερωτηθεί γιατί άραγε δίνεται τόση βάση στην εκπαίδευση των αξιολογητών και που αυτή θα μπορούσε να ωφελήσει.

Αυτό το οποίο οφείλουμε να επισημάνουμε είναι ότι μέσω της εκπαίδευσης είναι εφικτό²⁵⁹:

- ✓ Να ελαττωθεί η προκατάληψη
- ✓ Να υποκινηθεί η συμμετοχή ολοένα και περισσότερο στο σύστημα αξιολόγησης
- ✓ Να χρησιμοποιηθούν κοινές μέθοδοι αξιολόγησης από τον σύνολο των αξιολογητών σε ολόκληρη την επιχείρηση
- ✓ Να κατανοηθεί η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των συνεντεύξεων αξιολόγησης των υφιστάμενων υπαλλήλων
- ✓ Τέλος, να διδαχθεί και αφομοιωθεί η ορθή διαδικασία διεξαγωγής της συνέντευξης αξιολόγησης.

Εν κατακλείδι, η αποτελεσματική εκπαίδευση στις αξιολογήσεις καλό θα ήταν να περιλαμβάνει την προσομοίωση και το παίξιμο ρόλων. Προς την κατεύθυνση αυτή λοιπόν, εποικοδομητικό θα ήταν οι αξιολογητές να παρακολουθούν πρότυπες συνεντεύξεις και να χρησιμοποιούν την επαναπληροφόρηση που θα λαμβάνουν από τη διαδικασία αυτή.

4.4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

Ο βασικός αξιολογητής του κάθε εργαζομένου είναι ο άμεσος προϊστάμενός του, αφού αυτός έχει τη συνολική ευθύνη της διοίκησής του²⁶⁰. Αφού λοιπόν αναφέραμε τους ρόλους που μπορεί να ενσαρκώσει ένας αξιολογητής στο σημείο αυτό χρήσιμο κρίνεται να αναφερθούν και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο αξιολογητής-προϊστάμενος²⁶¹, ο οποίος για να μπορέσει να υποστηρίξει έναν εποικοδομητικό διάλογο με τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο θα πρέπει και ο ίδιος να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος και εκπαιδευμένος:

Συγκεκριμένος: η ομιλία που διαδραματίζεται μεταξύ του αξιολογητή και του υφιστάμενου υπαλλήλου πρέπει να χαρακτηρίζεται από απλότητα. Θα πρέπει να αποφεύγονται τεχνικές ορολογίες και με τον πιο απλό τρόπο να γίνονται κατανοητά είτε τα θετικά είτε τα αρνητικά στοιχεία του υπό αξιολόγηση εργαζομένου²⁶². Προς την

κατεύθυνση αυτή χρήσιμη είναι και η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών (Critical Incidents) που η πραγματοποίησή της απαιτεί την ύπαρξη ενός ημερολογίου στο οποίο ο αξιολογητής καταγράφει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά περιστατικά που προσδιορίζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά του κάθε εργαζομένου. Έτσι λοιπόν ο αξιολογητής έχει τη δυνατότητα να αναφέρει συγκεκριμένα παραδείγματα θετικής ή αρνητικής απόδοσης. Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι ο αξιολογητής θα πρέπει να επικεντρώνει την προσοχή του μόνο σε θέματα εργασίας και όχι σε προσωπικά στοιχεία του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου που δεν επηρεάζουν την απόδοσή του²⁶³.

Επίκαιρος: στη συνέντευξη αξιολόγησης γίνεται συζήτηση για τα πρόσφατα γεγονότα και όχι για καταστάσεις που ανήκουν στο μακρινό εργασιακό παρελθόν.

Επικοδομητικός: εύκολα μπορεί να αναλογιστεί κανείς ότι μια αρνητική επαναπληροφόρηση μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στη συμπεριφορά του εργαζομένου. Για το λόγο αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μια διορθωτική ενημέρωση ευκολότερα και αποτελεσματικότερα δίνοντάς της μια συγκεκριμένη δομή η οποία είναι η ακόλουθη²⁶⁴:

- i. Ορίστε το γενικό πλαίσιο. Μεταδώστε στον εργαζόμενο τόσο το γεγονός ότι ενδιαφέρεστε, όσο και το λόγο για τον οποίο ενδιαφέρεστε
- ii. Αναγνωρίστε τις προσπάθειες του εργαζομένου. Αν ο εργαζόμενος έχει εργαστεί σκληρά για να ανταποκριθεί στα πρότυπα απόδοσης που έχουν προσδιοριστεί, αναγνωρίστε την προσπάθειά του. Αν πάλι η συζήτηση περιλαμβάνει αρνητική επαναπληροφόρηση τότε ο αξιολογητής είναι εκείνος ο οποίος πρώτος θα πρέπει να προτείνει σε πρώτη φάση την ανάλυση του προβλήματος και στη συνέχεια τις διάφορες λύσεις και τους τρόπους εκείνους που θα οδηγήσουν στη βελτίωση του υπό αξιολόγηση εργαζομένου.
- iii. Αναφέρετε τη συμπεριφορά που σας απασχολεί. Ο κάθε άνθρωπος για να καταλάβει το τι κάνει λάθος θα πρέπει να γνωρίζει συγκεκριμένα παραδείγματα λαθεμένων πρακτικών που έχει ο ίδιος πραγματοποιήσει. Για το λόγο αυτό καλό θα είναι να αναφερθούν συγκεκριμένα στιγμιότυπα της συμπεριφοράς του εργαζομένου²⁶⁵.

Κατανοητός: κατά την επαναπληροφόρηση ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί το κατά πόσο τα όσα διαδραματίζονται γίνονται αντιληπτά και από τον αξιολόγητη υπάλληλο. Όταν οι συμμετέχοντες σε μια αλληλεπίδραση έχουν ένα κοινό λεξιλόγιο επικοινωνίας και δεν χρειάζεται να αναλογιστούν τη σημασία των όρων που χρησιμοποιούνται, δημιουργούν μια πιο αποτελεσματική επικοινωνία και η συνέντευξη μπορεί ολοένα και περισσότερο να επικεντρωθεί τόσο στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, όσο και στη συμφωνία αναφορικά με την απόδοση του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου²⁶⁶.

Τέλος, ο αξιολογητής αισθάνεται ιδιαίτερα δύσκολα και συνάμα άβολα να ενημερώσει τον εργαζόμενο αναφορικά με την ποιότητα της εργασίας του²⁶⁷. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που η ανατροφοδότηση αποτελεί μια ιδιαίτερα αμφιλεγόμενη πτυχή της των συστημάτων αξιολόγησης των υφιστάμενων εργαζομένων²⁶⁸.

Θα μπορούσε να γίνει όμως πιο αποτελεσματική όταν²⁶⁹:

- ✓ *Αφορά αμοιβαίες συμφωνίες που έγιναν για τους στόχους και τα πρότυπα απόδοσης*
- ✓ *Είναι κατά βάση αντικειμενική και οι υποκειμενικές εκτιμήσεις παίζουν μικρό ρόλο*
- ✓ *Έχει σχέση με έκδηλη και αναγνωρίσιμη συμπεριφορά και αντίστοιχα περιστατικά τα οποία γνωρίζει τόσο ο προϊστάμενος, όσο και ο υπό αξιολόγηση υπάλληλος*
- ✓ *Γίνεται αμέσως μετά από κάποιο περιστατικό δίνοντας έτσι την ευχέρεια στον υφιστάμενο να αντιληφθεί τη σχέση αιτίου και αιτιατού*
- ✓ *Υπάρχει ισορροπία μεταξύ αρνητικών και θετικών μηνυμάτων*
- ✓ *Αφορά μόνο στις δραστηριότητες που βρίσκονται υπό τον έλεγχο του υφισταμένου*
- ✓ *Δεν προσβάλλουν τον εργαζόμενο*

Αποδεκτός από τον Υφιστάμενο: για να μπορέσει να γίνει η αξιολόγηση αποδεκτή και από τον από αξιολόγηση υφιστάμενο εργαζόμενο θα πρέπει να προέρχεται από μια έγκυρη πηγή, δηλαδή από έναν προϊστάμενο ο οποίος γνωρίζει καλά την δουλειά του, έχει προετοιμασθεί σωστά και είναι επαρκώς εκπαιδευμένος. Σαφώς και δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων αξιολόγησης αποδόσεων, δεδομένου ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός. Ωστόσο η εκπαίδευση

βοηθά τους προϊσταμένους να ελαττώνουν τις προκαταλήψεις, να προωθεί τη ακρίβεια και να υποκινεί τη συμμετοχή στο σύστημα. Στην συνέχεια παρατίθεται ένα ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ανωτέρων αναφορικά με τις αξιολογήσεις καθώς επίσης και ένας οδηγός ο οποίος χρησιμοποιείται προκειμένου να σχεδιαστεί σωστά η εκπαίδευση.

Πριν ολοκληρώσουμε την αναφορά μας σχετικά με τα χαρακτηριστικά του αξιολογητή οφείλουμε να κάνουμε μια τελευταία επισήμανση. Αναφερθήκαμε προηγουμένως σε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να επιδεικνύει ένας αξιολογητής κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης. Ωστόσο αν και στην βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιούμε δεν παρουσιάζεται ως αυτούσιο χαρακτηριστικό, κρίνουμε σκόπιμο να προσθέσουμε ένα ακόμα:

Κατανόηση και Χρήση της Μη Λεκτικής Επικοινωνίας: η μη λεκτική επικοινωνία η οποία περιλαμβάνει τις κινήσεις και τις στάσεις του σώματος, το βλέμμα, τις φυσιολογικές λειτουργίες (ιδρώτας, βήχας) μπορεί να αποτελέσει καλή πηγή πληροφοριών για ορισμένες όψεις της ιδιοσυγκρασίας του υποψηφίου. Δεδομένου ότι είναι δύσκολο να ερμηνευτεί η αξιοπιστία των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών καθώς η κάθε περίπτωση είναι μοναδική, ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι σε θέση ωστόσο να ερμηνεύσει τις διάφορες μορφές της μη λεκτικής επικοινωνίας²⁷⁰.

Επιπλέον κρίνεται σκόπιμο ορισμένες φορές και ο ίδιος ο αξιολογητής να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί για την καλύτερη έκβαση της συνέντευξης τη μη λεκτική επικοινωνία. Θα μπορούσε λόγω χάρη να προσδώσει αυτοπεποίθηση στον αξιολογούμενο με μη λεκτικές νύξεις, συμπεριλαμβανομένου είτε κάποιου χαμόγελου, είτε με το να γνέψει καταφατικά, είτε τέλος με δηλώσεις του στυλ «σε ευχαριστώ που έθεσες το συγκεκριμένο θέμα υπόψη μου» ή «αυτό το οποίο μόλις επισήμανες είναι ιδιαίτερα σημαντικό και καλό σημείο» Επίσης ο αξιολογητής δεν θα πρέπει να αντιδράσει αρνητικά στην πιθανότητα που ο αξιολογούμενος θέσει επί τάπητος θέματα που δεν σχετίζονται με τα όσα συζητούνται εκείνη τη στιγμή καθώς κάτι τέτοιο μπορεί να διακυβεύσει την ομαλή έκβαση της συζήτησης. Οι αξιολογητές θα πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων τις κατάλληλες λεκτικές συμπεριφορές που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην ουσιαστική και αμοιβαία κατανόηση κατά την επικοινωνία²⁷¹.

Εν κατακλείδι αυτό το οποίο οφείλουμε να επισημάνουμε είναι ότι πέρα από τα χαρακτηριστικά του αξιολογητή που αναφέραμε προηγουμένως, τόσο η προσωπικότητα, όσο και ο χαρακτήρας του εκάστοτε αξιολογητή δεν είναι δυνατό να μετρηθεί και σαφώς σε μεγάλο βαθμό επηρεάζει την έκβαση της συνέντευξης αξιολόγησης. Αυτό το οποίο μόλις επισημίσαμε αναφορικά με τις διαφορετικές εκφάνσεις της προσωπικότητας του αξιολογητή αλλά σαφώς και του αξιολογούμενου, είναι εμφανές και στο ακόλουθο διάγραμμα, στο οποίο φαίνεται περίτρανα, πως όσο αυξάνεται η ετοιμότητα του αξιολογούμενου τόσο μειώνεται ο βαθμός εμπλοκής του προϊσταμένου και το αντίστροφο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1

Ερωτηματολόγιο Διευθυντικών Στελεχών για Εκπαίδευση στην Αξιολόγηση

ΠΗΓΗ: Jenks, J., (2005), “The Personnel Management Sourcebook”, μετάφραση: Βελουδάκης Ντίνος, Κριτήριο, σελ 199-200

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Όνομα _____

Τίτλος _____

Τμήμα _____

Πόσα άτομα αναφέρονται απ' ευθείας σε σας; _____

Ποιοι είναι οι τίτλοι τους/θέσεις; _____

Κάθε πότε ελέγχετε την απόδοση των υφισταμένων σας;

<input type="checkbox"/> τουλάχιστον μια φορά κάθε τρεις μήνες	<input type="checkbox"/> δύο φορές το χρόνο
<input type="checkbox"/> μια φορά το χρόνο	<input type="checkbox"/> κάθε φορά που θα κριθεί αναγκαίο
<input type="checkbox"/> λιγότερο από μια φορά το χρόνο	<input type="checkbox"/> μόνο σε συνδυασμό με μισθολογικά θέματα

Έχετε πλήρη αντίληψη των πολιτικών και διαδικασιών της επιχείρησης ως προς την απόδοση;

Ναι Όχι

Ποια θέματα σας προβληματίζουν;

Ποια θέματα προκαλούν τις περισσότερες συγκρούσεις ανάμεσα σ' εσάς και τους υφιστάμενούς σας;

Ποια θέματα θεωρείτε ότι είναι αναποτελεσματικά ή ότι χρειάζονται αλλαγές;

Ποιες τρεις συγκεκριμένες αλλαγές θα καθιστούσαν τη διαδικασία αξιολόγησης περισσότερο αποτελεσματική;

1. _____
2. _____
3. _____

Ποιες από τις ακόλουθες εκπαιδευτικές τεχνικές ήταν ή θα μπορούσαν να είναι πολύτιμες για τη βελτίωση των ικανοτήτων σας στις αξιολογήσεις;

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Διαλέξεις από ειδικευμένους
εσωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας | <input type="checkbox"/> Διαλέξεις από ειδικευμένους
εξωτερικούς συνεργάτες της
εταιρείας |
| <input type="checkbox"/> Βιντεοταινίες/κινηματογραφικές ταινίες | <input type="checkbox"/> Παίξιμο ρόλων |
| <input type="checkbox"/> Παίξιμο ρόλων και επαναπληροφόρηση
με βιντεοταινίες. | <input type="checkbox"/> Προσομοίωση |
| <input type="checkbox"/> Εκπαίδευση από άτομο σε άτομο | <input type="checkbox"/> Προγραμματισμένη μάθηση |
| <input type="checkbox"/> Έντυπο υλικό | <input type="checkbox"/> Επιδείξεις/παρατηρήσεις |
| <input type="checkbox"/> Μαγνητοταινίες | <input type="checkbox"/> Συζητήσεις |

Εξηγήστε γιατί το κάθε ένα από τα παραπάνω ήταν αποτελεσματικό:

Με ποιον τρόπο θα μπορούσαν οι υφιστάμενοι σας να προετοιμαστούν καλύτερα για να συμμετάσχουν σε συνεντεύξεις αξιολόγησης;

Σε ποιο αντικείμενο χρειάζεστε περισσότερη εμπειρία προκειμένου να διεξάγετε καλύτερες αξιολογήσεις απόδοσης;

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2**Σχέδιο εκπαίδευσης για αξιολογήσεις απόδοσης**

ΠΗΓΗ: Jenks, J., (2005), “The Personnel Management Sourcebook”, μετάφραση:
Βελουδάκης Ντίνος, Κριτήριο, σελ 201-202

ΣΧΕΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Σχέδιο εισαγωγής/επανεξέτασης αξιολόγησης απόδοσης.

<u>Τμήμα</u>	<u>Ημερομηνία</u>	<u>Εκπαιδευτής</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Περιγράψτε περιληπτικά κάθε πλευρά του εκπαιδευτικού προγράμματος.

- Συμβολή διευθυντή: _____

- Παρουσίαση της ιδέας της αξιολόγησης/γενικής ανασκόπησης: _____

- Εξήγηση του εντύπου αξιολόγησης απόδοσης: _____

- Προσομοίωση/επίδειξη: _____

- Παίξιμο ρόλων: _____

- Συνεδρίαση συζητήσεων/ερωτήσεων και απαντήσεων: _____

- Παρακολούθηση προόδου: _____

Απαιτούμενος χρόνος για εκπαίδευση: _____

Σημειώστε τα σημεία της αξιολόγησης απόδοσης που πρέπει να καλυφθούν με μεγάλη προσοχή:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Προετοιμασία | <input type="checkbox"/> Δημιουργία κατάλληλης ατμόσφαιρας |
| <input type="checkbox"/> Ορισμός καθηκόντων | <input type="checkbox"/> Κριτήρια απόδοσης |
| <input type="checkbox"/> Χειρισμός συγκρούσεων | <input type="checkbox"/> Ικανότητα καλού ακροατή |
| <input type="checkbox"/> Θετική επαναπληροφόρηση | <input type="checkbox"/> Αρνητική επαναπληροφόρηση |
| <input type="checkbox"/> Στόχοι | <input type="checkbox"/> Σχεδιασμός |
| <input type="checkbox"/> Άλλο _____ | |

Περιγράψτε το πιο συνηθισμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα διευθυντικά στελέχη στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης:

Με ποιον συγκεκριμένο τύπο εκπαίδευσης θα ξεπεραστεί αυτή η δυσκολία;

Τα διευθυντικά στελέχη μεταφέρουν τις γνώσεις τους επί των αξιολογήσεων απόδοσης στους υφισταμένους τους;

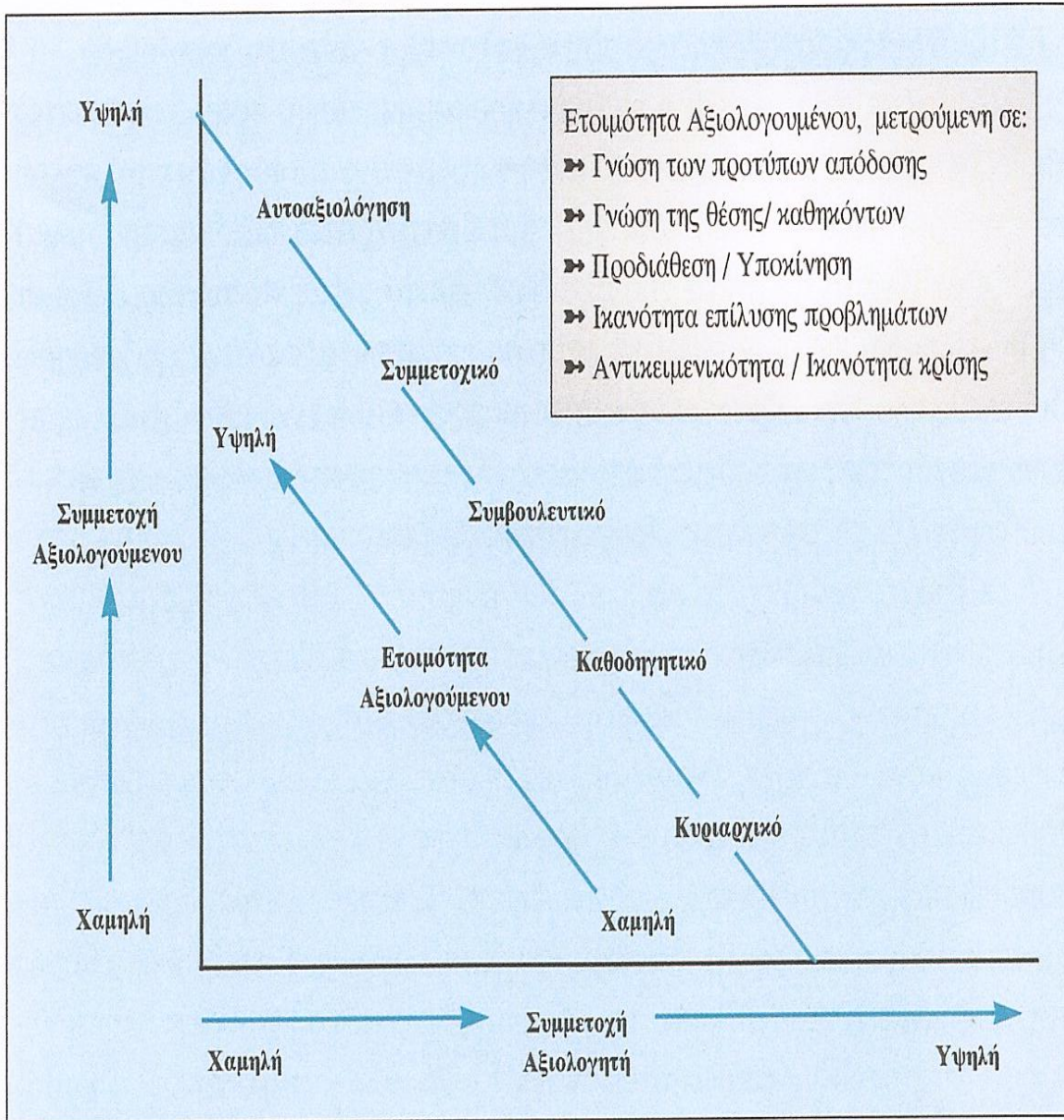
Ναι Όχι

Πώς μπορούν να βοηθηθούν σε αυτό από την εκπαίδευση;

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1

Σχέση μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου

ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 368



4.5 ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Από όσα έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα, ο καθένας μπορεί να συνειδητοποιήσει πως η συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης του υφιστάμενου προσωπικού δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Με στόχο λοιπόν την ολοένα και αποτελεσματικότερη επικοινωνία κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αυτής, παρατίθεται στη συνέχεια μια σειρά οδηγιών, που στόχο έχει να βοηθήσει τους αξιολογητές να συμβάλλουν στην σωστότερη διαδικασία²⁷²:

Προγραμματισμός: ο υφιστάμενος θα πρέπει να ενημερωθεί εκ των προτέρων για το χρόνο πραγματοποίησης της συζήτησης που θα έχει θέμα την αξιολόγηση του. Η συνέντευξη πρέπει να προγραμματιστεί σε χρόνο κατά τον οποίο και τα δυο μέρη είναι ελεύθερα από ζητήματα προσωπικά και οργανωτικά. Συνήθως λαμβάνει χώρα στο τέλος του ημερολογιακού έτους. Ωστόσο ορισμένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που έχουν υιοθετήσει μια διαφορετική φιλοσοφία αναφορικά με το χρόνο διεξαγωγής της συνέντευξης αξιολόγησης και προτείνουν την πραγματοποίηση της την ημερομηνία γέννησης του εκάστοτε υπό αξιολόγηση υφιστάμενου υπαλλήλου. Τα επιχειρήματα που προτάσσονται προς την κατεύθυνση αυτή είναι τα ακόλουθα²⁷³:

- ✓ *Αποφεύγεται η συμφόρηση του να συμπίπτουν όλες οι αξιολογήσεις των υφιστάμενων υπαλλήλων στην ίδια ημερομηνία (στο τέλος του ημερολογιακού έτους)*
- ✓ *Αποφεύγεται η μαζική αντιμετώπιση των αξιολογήσεων που για κάθε υπάλληλο θεωρείται προσωπική υπόθεση*
- ✓ *Διασφαλίζεται το αίσθημα της μοναδικότητας του κάθε υπαλλήλου στην εν λόγω επιχείρηση*
- ✓ *Η ημερομηνία γέννησης του κάθε υπαλλήλου αποτελεί ένα χρονικό σταθμό που έτσι και αλλιώς για κάθε άνθρωπο έχει μια ιδιαίτερη σημασία*
- ✓ *Τέλος η επιλογή της συγκεκριμένης ημερομηνίας για την εξαγωγή της συνέντευξης, αποσυνδέει την ετήσια αναθεώρηση των αποδοχών από τον άμεσο συσχετισμό με τη συνέντευξη αξιολόγησης*

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, ένα μήνα περίπου πριν από την ημέρα των γενεθλίων, παράγει αυτόματα από πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή, τόσο το έντυπο αξιολόγησης του εκάστοτε υπαλλήλου, όσο και ένα σημείωμα υπενθύμισης προς τον αξιολογητή αναφορικά με την επερχόμενη προγραμματισμένη αξιολόγηση. Με τον τρόπο αυτό παρέχει άφθονος χρόνος στον αξιολογητή να συγκεντρώσει τα στοιχεία εκείνα που τεκμηριώνουν την κρίση του αναφορικά με την απόδοση του υπαλλήλου καθώς και να προβληματιστεί για τους τρόπους με τους οποίους ο ίδιος θα αποτελέσει ενεργό μέρος της ανάπτυξης του υπαλλήλου του.

Συμφωνία στο Περιεχόμενο: πριν από τη συνάντηση θα πρέπει να συζητηθεί το θέμα της συνέντευξης με τον υφιστάμενο και να πραγματοποιηθεί και μία συμφωνία αναφορικά με τους σκοπούς της συνέντευξης και το περιεχόμενο της συζήτησης. Δεδομένου ότι μιλάμε διαρκώς και εμπλεκόμαστε καθημερινά σε συνομιλίες, αλλά σπανίως σχεδιάζουμε και προγραμματίζουμε εκείνα τα οποία θα ειπωθούν στη συνέχεια, η συμφωνία αναφορικά με το περιεχόμενο της συζήτησης-συνέντευξης είναι θεμελιώδους σημασίας. Ο Hargie²⁷⁴, επισημαίνει ότι «η συνομιλία υφίστανται μέσα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο, το οποίο καθορίζει το σκοπό της συνομιλίας και διαμορφώνει τη δομή και τα χαρακτηριστικά της». Επίσης ο Levy και Williams²⁷⁵ υποστηρίζουν ότι προσδιορίζοντας το οργανωτικό πλαίσιο στο οποίο θα λάβει χώρα η αξιολόγηση, ουσιαστικά συμβάλλεις τόσο στην πραγματική κατανόηση, όσο και στην αποτελεσματική ανάπτυξη μιας ορθής συνέντευξης αξιολόγησης της απόδοσης.

Γενικά μια συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης θα είναι αποτελεσματική στο βαθμό που εξυπηρετεί κάποιο σκοπό (δηλαδή, οδηγεί σε μια συνομιλία που παρέχει σημαντικές πληροφορίες που οι πρωταγωνιστές τις συνέντευξης θεωρούν ότι, είναι χρήσιμες και έχουν αξία)²⁷⁶. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μπορεί επίσης να κριθεί από την άποψη της αμοιβαίας κατανόησης, «όταν δύο ή περισσότερα άτομα διαδραστικά φτάνουν σε ένα κοινό σύνολο προτύπων για τις ερμηνείες των πληροφοριών που έχουν». Το θεμέλιο για αμοιβαία κατανόηση, είναι η συμφωνία, μεταξύ των δύο μερών που συμμετέχουν στη συνέντευξη, για κοινωνική συναίνεση. Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική, αν ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης, δύο άτομα αποφασίζουν ότι οι πληροφορίες που παρουσιάστηκαν έχει ερμηνευτεί σωστά²⁷⁷.

Τέλος, μια τέτοια πρακτική σαφώς και παρέχει στον υφιστάμενο τη δυνατότητα να προετοιμαστεί για τη συνέντευξη.

Συμφωνία στο Σχεδιασμό της Διαδικασίας: πριν από τη συνέντευξη ο αξιολογητής θα πρέπει να συμφωνήσει με τον υφιστάμενο για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί στη συζήτηση της αξιολόγησης. Αν λόγου χάρη ξεκινήσουν με μία ανοικτή συζήτηση με σκοπό να επιλυθούν τα προβλήματα και να προγραμματιστούν οι δραστηριότητες, τότε όλες αυτές οι φάσεις θα πρέπει να γίνουν εκ των προτέρων γνωστές στον υφιστάμενο.

Καθορισμός Τοποθεσίας και Χώρου: αν είναι εφικτό η συνάντηση θα πρέπει να πραγματοποιηθεί σε ουδέτερο χώρο ή στο γραφείο του υφισταμένου. Επίσης θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι δεν θα υπάρχουν διακοπές κατά τη διάρκεια της συζήτησης με τον αξιολογούμενο και η συνέντευξη θα πραγματοποιηθεί σε ένα χώρο όπου δεν θα υπάρχουν θόρυβοι ή οπτικοί ή ακουστικοί περισπασμοί (λόγου χάρη άλλα άτομα που συζητούν ή ακόμη και ένα τηλέφωνο το οποίο χτυπάει διαρκώς). Επίσης αν υπάρχουν δυνατά φώτα ή το φως του ηλίου είναι ιδιαίτερα έντονο, θα πρέπει να φροντίζουμε να τοποθετούμε τον υποψήφιο σε κάποια θέση όπου το φως δεν πέφτει κατευθείαν στα μάτια του. *«Κανονικά δεν πρέπει να βάζουμε φυσικά εμπόδια μεταξύ συνεντευξιαστή και υποψηφίου, ούτε η διεύθυνση των καθισμάτων να είναι τέτοια που να δημιουργεί διαφοροποίηση status μεταξύ των δύο. Ένα γραφείο πίσω από το οποίο κάθεται ο συνεντευξιαστής, ή μια πολυθρόνα με πλάτη, μπορεί να δημιουργήσει αυτή την αίσθηση ανωτερότητας θέσης από πλευράς συνεντευξιαστή, κάτι που δεν είναι επιθυμητό σε μια διαπροσωπική σχέση όπως είναι η συνέντευξη αξιολόγησης. Η ιδανική διεύθυνση είναι συνεντευξιαστής και υποψήφιος να κάθονται υπό γωνία σε τραπέζι συμβουλίου ή σε τραπεζάκι του καφέ. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα για οπτική επαφή μεταξύ τους, χωρίς να είναι υποχρεωμένοι να ανταλλάσσουν συνεχώς βλέμματα»²⁷⁸.*

Περιορισμός Θεμάτων Συζήτησης: δεδομένου ότι ο ανθρώπινος νους δεν είναι μια ηλεκτρονική μηχανή που μπορεί να συγκρατήσει και κωδικοποιήσει απεριόριστες πληροφορίες θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η ποσότητα των πληροφοριών που θα είναι σε θέση να δεχτεί, επεξεργαστεί και απομνημονεύσει κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης του. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ο περιορισμός του αριθμού των θεμάτων σε εκείνα που θεωρούνται σημαντικά και από τις δύο πλευρές. Κάτι τέτοιο σαφώς και θα βοηθούσε τόσο τον καλύτερο προγραμματισμό και των δύο μερών όσο και τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών και τεκμηρίων για την περίπτωση²⁷⁹.

4.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Αν μια συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης των υφισταμένων δεν προγραμματιστεί και εκτελεστεί σωστά, το πιο πιθανό είναι να προκύψουν εχθρότητες και παρανοήσεις μεταξύ των δύο μερών που συμμετέχουν στη διαδικασία. Για το λόγο αυτό η συνέντευξη της αξιολόγησης των υφιστάμενων υπαλλήλων ακολουθεί μια δομή που παρουσιάζεται στη συνέχεια και αποτελείται από τρία ευδιάκριτα μέρη²⁸⁰:

Πριν από τη Συνέντευξη Αξιολόγησης: η κατάλληλη προετοιμασία και η αποδοτική εφαρμογή των συνεντεύξεων είναι απαραίτητα στοιχεία για τη σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού παραδίδει στον αξιολογούμενο το έντυπο «προετοιμασία για την αξιολόγηση» και του ορίζει την ακριβή ημερομηνία και ώρα της συνέντευξης αξιολόγησης. Στο έντυπο «προετοιμασία για την αξιολόγηση», ο αξιολογούμενος καλείται να συμπληρώσει τις απόψεις του για την απόδοσή του, τα αποτελέσματα του, το αντικείμενο της εργασίας του και την επαγγελματική του εξέλιξη.

Ο Dessler²⁸¹ επισημαίνει ότι η κατάλληλη προετοιμασία περιέχει δύο βασικά βήματα:

- ✓ Αρχικά, θα πρέπει να δοθεί στον υφιστάμενο υπάλληλο ένα εβδομαδιαίο σημείωμα στο οποίο θα πρέπει να κάνει προσωπική αξιολόγηση της εργασίας του. Θα πρέπει να μελετήσει την περιγραφή της εργασίας του, να καταγράψει τα προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζει και να διατυπώσει ερωτήσεις και σχόλια.
- ✓ Ο αξιολογητής θα πρέπει να μελετήσει την περιγραφή της θέσης εργασίας του υπό αξιολόγηση υφισταμένου υπάλληλου, να προβεί σε συγκρίσεις αναφορικά με τους στόχους που σε προηγούμενη συνέντευξη είχαν τεθεί και τέλος να πραγματοποιήσει επιθεώρηση των προηγούμενων αξιολογήσεων του υπαλλήλου

Εφόσον το έντυπο «προετοιμασία για την αξιολόγηση» έχει συμπληρωθεί από τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο παραδίδεται στον αξιολογητή συνήθως την προηγούμενη ημέρα από την αξιολόγηση. Στην συνέχεια παρατίθεται και ένα έντυπο που θα βοηθήσει τον αξιολογούμενο στην προετοιμασία του για τη συνέντευξη αξιολόγησης.

Επίσης ταυτόχρονα παραδίδεται και στον αξιολογητή η «οδηγία εργασίας για την αξιολόγηση»²⁸² προκειμένου να τη μελετήσει πριν την διεξαγωγή της διαδικασίας²⁸³.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4**Έντυπο προετοιμασίας του αξιολογούμενου για τη συνέντευξη αξιολόγησης**

ΠΗΓΗ: Καντάς, Α., (1998), «Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2^ο, Επιλογή και Αξιολόγηση Προσωπικού, Ελληνικά Γράμματα, σελ. 110, προσαρμοσμένο από Walker, 1989

Έντυπο προετοιμασίας του αξιολογούμενου για τη συνέντευξη αξιολόγησης*

Η συζήτηση κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης έχει περισσότερη αποτελεσματικότητα, αν ο αξιολογούμενος υπάλληλος προετοιμαστεί για τη συζήτηση, αν αναλογιστεί την προηγούμενη επίδοσή του και σημειώσει κάποια συγκεκριμένα σημεία ή ερωτήσεις. Στη συνέχεια παραθέτονται μερικές ερωτήσεις που θα βοηθήσουν την προετοιμασία σας.

1. Ποια νομίζετε ότι είναι τα κυριότερα επιτεύγματά σας μετά την τελευταία αξιολόγησή σας, σε σχέση με το τότε μελλοντικό πλάνο σας;
2. Ποια είναι τα κυριότερα θετικά στοιχεία που πιστεύετε ότι έχετε επιδείξει στην παρούσα εργασία σας;
3. Υπάρχουν ορισμένα πράγματα που πιστεύετε ότι δεν έχετε επιτύχει ικανοποιητικά;
4. Με ποιο τρόπο θα θέλατε να αναπτύξετε τις ικανότητες και δυνατότητες που έχετε;
5. Τι εκπαιδευτικές ανάγκες έχετε; Με ποιο τρόπο αυτές σχετίζονται με την επίδοσή σας στην εργασία;
6. Τι προβλήματα, εμπόδια και δυσκολίες συναντήσατε στην εργασία σας;
7. Τι προτάσεις έχετε να κάνετε σχετικά με τη βελτίωση του τρόπου εργασίας;
8. Ποιους στόχους και επίπεδα επίδοσης έχετε για το επόμενο έτος;
9. Τι είδους βοήθεια ή καθοδήγηση επιθυμείτε;
10. Πρόσθετα σχόλια.

Το έντυπο αυτό είναι για δική σας χρήση κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης αλλά, αν θέλετε, μπορείτε να αφήσετε ένα συμπληρωμένο αντίγραφο στον προϊστάμενό σας.

Κατά τη Διάρκεια της Συνέντευξης Αξιολόγησης: Την προκαθορισμένη ημέρα και ώρα λοιπόν, πραγματοποιείται η συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης του υφιστάμενου εργαζομένου. Ο Αξιολογητής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτικός αναφορικά με το πώς θα χειριστεί την συνέντευξη αυτή και καλό θα είναι να ακολουθήσει μια σειρά προκαθορισμένων βημάτων²⁸⁴:

- i. *Καλό θα είναι πριν από τη διεξαγωγή της συνέντευξης να προσφερθεί στον υπό αξιολόγηση υφιστάμενο υπάλληλο κάποιο αναψυκτικό ή καφές²⁸⁵*
- ii. *Χαιρετίστε τον εργαζόμενο πολύ φιλικά και εγκάρδια²⁸⁶*
- iii. *Για αρχή, πραγματοποιείστε μια γενικότερη συζήτηση που θα μπορούσε να περιλαμβάνει ζητήματα όπως οι προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του υπαλλήλου αλλά και ερωτήματα αναφορικά με την οικογένειά του. Στόχος της εν λόγω πρακτικής είναι το να αισθανθεί άνετα ο υπό αξιολόγηση υπάλληλος. Ένα άλλο πλάνο έναρξης της συνέντευξης αξιολόγησης που ακολουθείται από άλλους επόπτες και κρίνεται χρήσιμο να αναφερθεί και στην εν λόγω διπλωματική εργασία είναι και το ακόλουθο²⁸⁷: με στόχο να δοθεί πρωτοβουλία στον υφιστάμενο κατά την έναρξη της συνέντευξης αξιολόγησης είναι καλό να αρχίσει η συζήτηση με ερωτήματα του στυλ «Πώς νομίζεις ότι πηγαίνουν τα πράγματα στη δουλειά; Τι πάει καλά και ποια προβλήματα δημιουργήθηκαν; Πέστε μου πως νομίζεται ότι κάνετε τη δουλειά σας; κα». Οι γενικές αυτές ερωτήσεις είναι πιθανό να προκαλέσουν το προϊστάμενο να πάρει την πρωτοβουλία να μιλήσει για την εργασιακή του πραγματικότητα, να πει πρώτος την ιστορία του, οπότε συχνά είναι πιο εύκολο να κριτικάρει τον εαυτό του παρά να δεχτεί κριτική από τους άλλους.*
- iv. *Δημιουργήστε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στα δύο εμπλεκόμενα μέρη, με στόχο να επικρατήσει ολοένα και περισσότερο η ειλικρίνεια.*
- v. *Ένα από τα σημαντικότερα σημεία είναι το να ξεκινήσει η συνέντευξη τονίζοντας τη σημασία και το σκοπό της αξιολόγησης. Η χρησιμότητα της εν λόγω πρακτικής πολλαπλασιάζεται όταν πρόκειται για υφιστάμενους υπαλλήλους οι οποίοι για πρώτη φορά λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία*

αυτή. Προσπαθήστε λοιπόν να εξηγήστε στον υπό αξιολόγηση για πρώτη φορά υπάλληλο ότι η συζήτηση αυτή θα είναι αμοιβαία χρήσιμη.

- vi. Ο αξιολογητής στη συνέχεια θα πρέπει να παρουσιάσει την αξιολόγηση. Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ξεκάθαρα παραδείγματα για το τι θεωρείται επιτυχία και τι αποτυχία, τι έπραξε σωστά και τι όχι. Δεδομένου ότι ως επί το πλείστον οι αξιολογούμενοι νομίζουν ότι έχουν αποδώσει περισσότερο από ότι ισχύει στην πραγματικότητα, χρειάζονται ιδιαίτερα προσεκτικοί χειρισμοί στον τρόπο με τον οποίο θα αναφερθούν τα σημεία εκείνα στα οποία ο εργαζόμενος θα πρέπει να βελτιωθεί. Σίγουρα ευχής έργο θα θεωρούσε κανείς, το να αναγνωρίσει ο ίδιος ο εργαζόμενος τις αδυναμίες του και τα σημεία εκείνα τα οποία χρήζουν βελτίωσης.
- vii. Ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος θα πρέπει τόσο να παρέχουν όσο και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση. Στο μέχρι τώρα σημείο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας έχει καταδειχθεί περίτρανα η σπουδαιότητα της ανατροφοδότησης σε όλη τη διάρκεια της εργασιακής πραγματικότητας. Με την ανατροφοδότηση ελαττώνεται η άμυνα του υπαλλήλου, γιατί γίνονται περισσότερο συγκεκριμένα και αντιληπτά τα προβλήματα που τίγονται²⁸⁸.
- viii. Εν συνεχεία ο αξιολογητής ζητά από το υπό αξιολόγηση υπάλληλο τα σχόλια του αναφορικά με τα όσα έχουν προηγηθεί. Στο σημείο αυτό υπάρχουν αρκετές πιθανότητες, αν ο υφιστάμενος έχει έντονες αντιρρήσεις αναφορικά με την αξιολόγηση, να προκληθεί ένα κλίμα εχθρότητας και αντιπαράθεσης²⁸⁹. Ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει όσο γίνεται καλύτερα ένα τέτοιο ενδεχόμενο και κυρίως να έχει στα χέρια του όλα εκείνα τα στοιχεία και απτά παραδείγματα που κρίνονται χρήσιμα για να μπορέσει να μεταπείσει τον αξιολογούμενο για τις όποιες ενστάσεις²⁹⁰.
- ix. Ο αξιολογητής στο σημείο αυτό θα πρέπει να παρουσιάσει ένα συμπέρασμα για τις ανάγκες του υφισταμένου που χρειάζονται βελτίωση
- x. Σε συνεργασία με τον υπό αξιολόγηση υφιστάμενο υπάλληλο θα πρέπει να ανακαλυφθούν οι κατάλληλες μέθοδοι που θα εξαλείψουν τις πιθανές αδυναμίες. Θα πρέπει λοιπόν να αναπτυχθεί ένα σχέδιο βελτίωσης. Στην αρχή θα πρέπει να δοθεί στους υφισταμένους η πρωτοβουλία να αναπτύξουν ένα σχέδιο που κρίνουν εκείνοι ότι τη κατά τη γνώμη τους είναι επαρκές για τη βελτίωσή τους με βάση τόσο την προηγούμενη

συζήτηση όσο και των συμπερασμάτων που έχουν διατυπωθεί²⁹¹. Εύλογα μπορεί να συμπεράνει κανείς πως στην περίπτωση που το σχέδιο βελτίωσης του υφισταμένου γίνει αποδεχτό, σαφώς και η άμυνα που υφισταμένου θα ελαττωθεί

- xi. Τέλος θα πρέπει να δημιουργηθεί μια κλίμακα στόχων για το επόμενο έτος με βάση τις προτεραιότητες και τις φιλοδοξίες του υπαλλήλου.*

Πριν από το τέλος της συνέντευξης αξιολόγησης του υφιστάμενου υπαλλήλου θα πρέπει αρχικά να πραγματοποιηθεί μια ανασκόπηση του τι έχει συζητηθεί και των στόχων που έχουν τεθεί και στην συνέχεια να υπάρξει μια διαβεβαίωση από μέρους του αξιολογητή αναφορικά με την αμέριστη υποστήριξή του για την επίτευξη των προσυμφωνηθέντων. Ο αξιολογούμενος θα πρέπει να αποχωρήσει με ένα αίσθημα ενθουσιασμού για τα όσα έχουν διακυβευτεί και προς θεού δεν θα πρέπει να υπάρχει υπόνοια ότι υπήρχε η τάση βιασύνης και σύντομης ολοκλήρωσης της διαδικασίας.

Εν κατακλείδι θα πρέπει να ζητηθεί από τον υπάλληλο να πραγματοποιήσει τις δικές του παρατηρήσεις στο χώρο που υπάρχει στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης, το οποίο θα πρέπει να υπογραφεί τόσο από τον αξιολογητή, όσο και από τον αξιολογούμενο.

Μετά τη Συνέντευξη Αξιολόγησης: ο αξιολογητής, έχοντας αποχωρήσει ο υπό αξιολόγηση υπάλληλος, αφιερώνει λίγο χρόνο ούτως ώστε να πραγματοποιήσει μια ανασκόπηση στην όλη διαδικασία και να προσπαθήσει να καλύψει τα κενά που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συλλέγονται από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων η οποία τα επεξεργάζεται ούτως ώστε να συλλέξει τις πληροφορίες τις οποίες επιθυμεί. Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης μερικά από τα στοιχεία που προκύπτουν καταδεικνύουν²⁹²:

- ✓ *Τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού*
- ✓ *Τις δυνατότητες στελέχωσης θέσεων ευθύνης στην εταιρεία*
- ✓ *Τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους*
- ✓ *Την αποτελεσματικότητα της πολιτικής αμοιβών και κινήτρων²⁹³*

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται:

- ✓ Για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα προαγωγών
- ✓ Για την οριζόντια μετακίνηση των εργαζομένων για ανάπτυξη
- ✓ Για προετοιμασίες διαδοχικών καταστάσεων (απολύσεων ή καθορισμό πρόσθετων μεταβλητών αμοιβών)

Τέλος, για να μπορούμε να κάνουμε λόγο για μια αποτελεσματική επικοινωνία κατά τη συνέντευξη της αξιολόγησης της απόδοσης των υφιστάμενων εργαζομένων, επισημαίνουμε ότι η επικοινωνία αυτή δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε μια μόνο συνάντηση. Στις επιχειρήσεις που θέλουν να λειτουργούν αποτελεσματικά, η επικοινωνία είναι μια συνεχής καθημερινή διαδικασία. Οι Hewitt Associates χρησιμοποιώντας στοιχεία που συνέλεξε μεταξύ 1990 και 1992 από το Boston Consulting Group, αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις που βασίζονται σε ανατροφοδότηση καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, είχαν μεγαλύτερη οικονομική επιτυχία από εκείνες τις επιχειρήσεις που πραγματοποιούσαν ανατροφοδότηση ετησίως ή εξαμηνιαίως²⁹⁴. Επειδή, οι προϊστάμενοι ολοένα και περισσότερο θεωρούνται υπεύθυνοι για την ανάπτυξη των υπαλλήλων διαμέσου της ανατροφοδότησης και της εκπαίδευσης, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται την επικοινωνία αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων ως μια διαρκή επικοινωνία²⁹⁵. Επισημαίνουν ότι η συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων θα είναι πιο αποτελεσματική αν είναι μέρος ενός συνεχούς διαλόγου αναφορικά με τις επιδόσεις.

Στο Παράρτημα Β της εν λόγω διπλωματικής εργασίας παρατίθεται ένας συγκεντρωτικός τρισέλιδος σχεδιασμός μιας επιτυχημένης αξιολόγησης απόδοσης.

4.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κάνοντας λόγο για προβλήματα που είναι δυνατό να προκύψουν κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης, θεωρούμε ότι εύλογα προκύπτουν, αν και έχουν επισημανθεί καθ' όλη τη διάρκεια του κεφαλαίου αυτού, να είναι η διαφωνία και η αμυντικότητα. Δεδομένου τόσο ότι ο αξιολογητής δεν παρατηρεί καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του τον υπό αξιολόγηση εργαζόμενο, όσο και ότι θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη και τη

σφαλερότητα της ανθρώπινης μνήμης, λογικά προκύπτει ότι συνήθως αξιολογητής και αξιολογούμενος διαφωνούν είτε αναφορικά με τον αν βαθμολογήθηκε ο αξιολογούμενος αντικειμενικά και σωστά είτε διαφωνούν για τις αιτίες που προκάλεσαν την επίδοση αυτή. Φυσικό επακόλουθο της διαφωνίας που είναι δυνατό να προκληθεί μεταξύ των δύο μερών της συνέντευξης αξιολόγησης είναι και η τήρηση της αμυντικής στάσης και από τις δύο πλευρές. Η μόνη λύση που μπορεί να προταθεί ίσως για την εξομάλυνση της κατάστασης είναι τόσο η κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών ούτως ώστε να είναι σε θέση να διατηρούν ένα ημερολόγιο συμβάντων και κατά επέκταση να παρουσιάζονται κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης ολοένα και πιο συγκεκριμένα παραδείγματα αναφορικά με τις αποδόσεις του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου, όσο και οι δημιουργίες ολοένα και πιο συγκεκριμένων εγγράφων και μεθόδων αξιολόγησης με στόχο να μειώνεται η υποκειμενική κρίση των αξιολογητών.

Εν κατακλείδι, όλοι νομίζω συμφωνούν ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο για έναν άνθρωπο να λειτουργήσει ταυτόχρονα ως κριτής και ως σύμβουλος. Ωστόσο μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης και προετοιμασίας από μέρους των αξιολογητών από τη μία και από την άλλη της συνειδητοποίησης από μέρους των αξιολογούμενων ότι η συνέντευξη θα πρέπει να ειπωθεί σαν μια εκπαιδευτική διαδικασία που στόχο έχει να προσφέρει και όχι να βλάψει, θα μπορούσε να μεταμορφωθεί η μέχρι πρότινος «άβολη» αυτή συνέντευξη σε ένα εργαλείο ανάπτυξης και βελτίωσης τόσο του εργασιακού περιβάλλοντος όσο και της ίδιας της εργασίας των υπαλλήλων.

²⁴² Golser-Wamser, C., (2005), "A research report by Feiea in cooperation with Trident Communications", *Internal Communication across Europe 2005*, p.1875

²⁴³ Gordon, M., Stewart, L., (2009), "Conversing about Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview", *Management Communication Quarterly*, Vol. 22, No. 4, pp. 473, source: Kikoski, J., (1998), "Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace", *Public Personnel Management Journal*, Vol. 28, pp. 301-322

²⁴⁴ Birte, A., (2008), "Performance Appraisal Interviews: Preference Organization in Assessment Sequence", *Journal of Business Communication*, Vol. 45, pp. 409

²⁴⁵ Gordon, M., Stewart, L., (2009), "Conversing about Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview", *Management Communication Quarterly*, Vol. 22, No. 4, pp. 480-481

²⁴⁶ Καντάς, Α., (1998), «Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2°, Επιλογή και Αξιολόγηση Προσωπικού, Ελληνικά Γράμματα, source: Dulewicz, V., Fletcher, C., (1989), "The context and dynamics of performance appraisal, at P. Herriot (Ed) "Assessment and Selection in organizations", Chichester: Wiley

²⁴⁷ Op. cit., Καντάς, Α., (1998) σελ. 108, source: Walker, J., (1989), "The appraisal interview" at P. Herriot (Ed), "Assessment and selection in organizations", Chichester: Wiley

²⁴⁸ Op. cit., Καντάς, Α., (1998), σελ. 109

²⁴⁹ Daly, J., Vangelisti, A., Weber, D., (1995), “Speech anxiety affects how people prepare speeches: a protocol analysis of the preparation processes of speakers”, *Communication Monographs*, Vol. 62, pp. 383-397

²⁵⁰ Op. cit., Gordon, M., Stewart, L., (2009), pp. 472-502, source: Mair, N., (1958), “The performance appraisal”, New York: John Wiley

²⁵¹ Torres, R., Preskill, H., Piontek, M., (1996), “Evaluation Strategies for Communication and Reporting Enhancing Learning in Organization”, United States of America, Sage Publications, p.39

²⁵² Op. cit., Torres, R., Preskill, H., Piontek, M., (1996), p. 39, source: Cronbach, L. J. (1982), “Designing evaluations of educational and social programs”, San Francisco: Jossey-Bass

²⁵³ Cousins, J. B., & Earl, L. M. (1992), “The case for participatory evaluation”, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 14, No. 4, pp. 397-418

²⁵⁴ Hendricks, M., (1993), “The evaluator as “personal coach”, *evaluation Practice*, Vol. 14, No. 1, pp. 49-55

²⁵⁵ Op. cit., Torres, R., Preskill, H., Piontek, M., (1996), p. 42

²⁵⁶ Op. cit., Torres, R., Preskill, H., Piontek, M., (1996), p.42, source: Greene, J. C. (1992), “The case for participatory evaluation”, *Educational Evaluation and Policy Analysis Paper* presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco

²⁵⁷ Op. cit., Torres, R., Preskill, H., Piontek, M., (1996), source: Thomas, J., (1993), “Doing critical ethnography”, Newbury Park, CA: Sage

²⁵⁸ Fetterman, D., (1994), “Steps of empowerment evaluation: From California to Cape Town”, *Evaluation and Program Planning*, Vol. 17, No. 4, pp. 305-313

²⁵⁹ Jenks, J., (2005), “The Personnel Management Sourcebook”, μετάφραση: Βελουδάκης Ντίνος, Κριτήριο, σελ 198

²⁶⁰ Εκτός του άμεσου προϊστάμενου, στην αξιολόγηση είναι δυνατό να συμμετέχει και ο προϊστάμενος του άμεσου προϊσταμένου. Στις περιπτώσεις που κάτι τέτοιο έχει παρατηρηθεί, έχει το νόημα περισσότερο του ελέγχου της ορθής αξιολόγησης και όχι τόσο της ουσιαστικής αξιολόγησης από μέρος του. Κάτι τέτοιο είναι εύκολα αντιληπτό δεδομένου ότι κανένας άλλος δεν έχει πιο άμεση και σαφή εικόνα για τον υπό αξιολόγηση υφιστάμενο υπάλληλο από τον άμεσο προϊστάμενό του, ο οποίος εξάλλου είναι και υπεύθυνος για τη διοίκησή του

²⁶¹ Op. cit., Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), σελ. 364-367

²⁶² Ένας απλός κανόνας που μπορεί να ακολουθηθεί για να μην υπάρχει σύγχυση αναφορικά με το πόσα θετικά ή αρνητικά στοιχεία θα πρέπει να επισημανθούν είναι ο περιορισμός σε δύο θετικούς και δύο αρνητικούς χαρακτηρισμούς που αποδίδονται στον αξιολογούμενο σε κάθε συνέντευξη

²⁶³ Θα πρέπει να ο προϊστάμενος να μην ενδώσει στον πειρασμό να ηθικολογήσει ιδιαίτερα για θέματα που αφορούν προσωπικά βιώματα, προσωπικές αξίες και τις οποίες θα έπρεπε εκ προοιμίου να έχουμε αποδεχθεί -Walker, J., (1989), “The appraisal interview at P. Herriot (Ed), *Assessment and selection in organizations*, Chichester: Wiley

Ωστόσο οφείλουμε να επισημάνουμε ότι οι ευαίσθητες ερωτήσεις που αναφέρονται σε προσωπικά θέματα του υποψηφίου (ιατρικό ιστορικό, οικογενειακή κατάσταση κα.) πρέπει να γίνονται μόνο αν κρίνεται ότι μπορούν να δώσουν ουσιώδεις πληροφορίες για την άσκηση της συγκεκριμένης εργασίας

²⁶⁴ Op. cit., Jenks, J., (2005), σελ 187

²⁶⁵ Ιδανικά ο υπό αξιολόγηση υπάλληλος θα πρέπει να αποχωρήσει από τη συνέντευξη με θετικά συναισθήματα τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον προϊστάμενο, την εργασία του και τον ίδιο του τον εαυτό

²⁶⁶ Wilkes-Gibbs, D., Clark, H., (1992), “Coordinating beliefs in conversation”, *Journal of Memory and Language*, Vol. 31, pp. 183-194

²⁶⁷ Levinson, H., (2003), “Management by whose objectives?”, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 1, pp. 107-116

²⁶⁸ Jackman, J., Strober, M., (2003), “Fear of feedback”, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 1, pp. 101-107

²⁶⁹ Op. cit., Jenks, J., (2005), σελ.191

²⁷⁰ Δώστε ιδιαίτερη προσοχή στη μορφή της μη λεκτικής επικοινωνίας του υποψηφίου, για να εκτιμήσετε τόσο τον αντίκτυπο των ερωτήσεων σας όσο και την ειλικρίνεια των απαντήσεων του υποψηφίου.... Το πρόβλημα με τη χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας κατά τη συνέντευξη ως ένδειξης του τι σκέφτεται ή αισθάνεται ένα άτομο είναι ότι αυτή υπόκειται σε πολλές ιδιοσυγκρασιακές παραλλαγές. Η ακινησία μπορεί να δείχνει αποδοχή αλλά μπορεί να δείχνει και φόβο. Το συνεχές κοίταγμα στα μάτια μπορεί να δείχνει προσπάθεια για εξαπάτηση ή ειλικρίνεια. Αν έχεις επαφή με κάποιο άτομο για μεγάλο χρονικό διάστημα, μπορείς να μάθεις το στυλ μη λεκτικής επικοινωνίας που έχει και να το ερμηνεύσεις σωστά. Αυτό δεν είναι εφικτό σε μια συνέντευξη. Παρόλα αυτά η μη λεκτική επικοινωνία δεν θα πρέπει να

αγνοείται γιατί είναι πιο δύσκολο να νοθευτεί από ότι η λεκτική επικοινωνία. Είναι πιο εύκολο να πεις ψέματα με τα λόγια παρά με τη λεκτική επικοινωνία, γιατί οι εκφράσεις του προσώπου που δείχνουν συναισθήματα δεν μπορούν να ελεγχθούν το ίδιο εύκολα όπως τα λόγια που περιγράφουν τα συναισθήματα αυτά. Breakwell, G., (1990), "Interviewing", Leicester: BPS, pp. 42-43, at Καντάς, Α., (1998), «Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2^ο, Επιλογή και Αξιολόγηση Προσωπικού, Ελληνικά Γράμματα

²⁷¹ Gordon, M., (2006), "Are you sending the right signals?", Communication World, Vol. 23, No. 2, pp. 30-34

²⁷² Cederblom, D., (1982), "The Performance Appraisal Interview: a review, implications, and suggestions", Academy of Management Review, pp. 219-227

²⁷³ Σκούλας, Μ., (1998), «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Δ κ Γ Καλοφώλιας Εκδοτική Α. Ε, σελ 146-147

²⁷⁴ Hargie, O., (2006), "Skill in practice: An operational model of communicative performance", Handbook of communication skills", p. 45

²⁷⁵ Levy, P., Williams, J., (2004), "The social context of performance appraisal: A review and framework for the future", Journal of Management, Vol. 30, pp. 881-905

²⁷⁶ Smither, J., London, M., Reilly, R., (2005), "Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model meta-analysis, and review of empirical findings", Personnel Psychology, Vol. 58, p. 58

²⁷⁷ Holbrook, R., (2002), "Contact points and Flash points: Conceptualizing the use of Justice mechanisms in the performance appraisal interview", Human Resource Management Review, Vol. 12, pp. 101-123

²⁷⁸ Op. cit., Καντάς, Α., (1998), σελ. 88

²⁷⁹ Argenti, P., (1998), "Strategic employee communications", Human Resource Management", Vol. 37, pp. 199-206

²⁸⁰ Op. cit., Gordon, M., Stewart, L., (2009), pp. 477

²⁸¹ Op.cit., Dessler, G., (2002), p. 178, source: Lee, M., Son, B., (1998), "The effects of appraisal review content on employees' Reactions and performance", International Journal of Human Resource Management, p.283

²⁸² Το σύστημα αξιολόγησης της κάθε επιχείρησης, προκειμένου να είναι σαφές, επίσημο θα πρέπει να περιγράφεται σε ειδικό εγχειρίδιο το οποίο αποτελεί το επίσημο εταιρικό κείμενο. Το εγχειρίδιο αυτό θα πρέπει να περιγράφει με λεπτομέρεια και σαφήνεια όλα τα στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης όπως στόχοι, αρχές, οδηγίες στοχοθεσίας, ικανότητες, κλίμακες βαθμολόγησης, διαδικασία, ευθύνες κα. Καθώς επίσης να εμπεριέχει το έντυπο αξιολόγησης που συμπληρώνεται από τους αξιολογητές και τους αξιολογούμενους και οδηγίες χρήσης αυτού. Δυο ενδεικτικό έντυπα αξιολόγησης παρατίθενται στο Παράρτημα Γ της εν λόγω διπλωματικής εργασίας

²⁸³ Κρίνεται επίσης χρήσιμο να παραδίδεται στον αξιολογητή και ένα περιληπτικό αρχείο αξιολογήσεων. Πρόκειται για ένα έντυπο για κάθε εργαζόμενο που περιέχει τις ακόλουθες πληροφορίες: το όνομα του υπαλλήλου, την ημερομηνία αξιολόγησης, το όνομα του ατόμου που πραγματοποίησε την αξιολόγηση, περίληψη των αποτελεσμάτων και σχόλια. Η περίληψη επιτρέπει στον αξιολογητή να παρακολουθεί την πρόοδο ή έλλειψη προόδου διαχρονικά. Ένα ενδεικτικό έντυπο αναφοράς αξιολόγησης συνέντευξης παρατίθεται στο Παράρτημα Δ της εν λόγω διπλωματικής εργασίας

²⁸⁴ Op. cit., Σκούλας, Μ., (1998)σελ 151

²⁸⁵ Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης κάτι τέτοιο θα πρέπει να αποφεύγεται, καθώς είναι πιθανό να δημιουργήσει περισσότερο εκνευρισμό.

²⁸⁶ Όταν ο υποψήφιος εισέρχεται στο χώρο της συνέντευξης, πρέπει ο αξιολογητής να τον χαιρετήσει με το όνομά του και αν δεν γνωρίζονται εκ των προτέρων (στην πιθανότητα δηλαδή να πραγματοποιήσει τη συνέντευξη ο προϊστάμενος του άμεσου προϊσταμένου του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου) να αυτοσυστηθεί λέγοντας και τι εργασία ακριβώς κάνει ή τι θέση κατέχει

²⁸⁷ Κανελλόπουλος, Χ. (2002), "Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού", Αθήνα, σελ. 318

²⁸⁸ Στην περίπτωση κατά την οποία παρέχεται αρνητική ανατροφοδότηση και μάλιστα παρατηρείται και κάποια αρνητική αντίδραση από τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο, καλό θα ήταν να υπάρξει μια παύση της ανατροφοδότησης μέχρι όσπου ξεπεραστεί από τον υφιστάμενο αυτή η περίοδος της αντίδρασης

²⁸⁹ Για να αποφευχθεί η πιθανότητα αντιπαράθεσης και εχθρότητας, καλό θα ήταν ο αξιολογητής να μην κάνει απευθείας κριτική της συμπεριφοράς του υπαλλήλου αλλά μέσω συγκεκριμένων παραδειγμάτων κάτι τέτοιο να αναδεχθεί

²⁹⁰ Όταν δίνονται συγκεκριμένα παραδείγματα της απτής συμπεριφοράς του υπαλλήλου και όταν περιγράφονται οι συνέπειες από αυτή τη συμπεριφορά με τη μορφή των αποτελεσμάτων που έχουν πάνω στους άλλους, πάνω στα συναισθήματα του προϊσταμένου και πάνω στην επίδοση του τμήματος, τότε αυτή η διαδικασία μπορεί αν βοηθήσει τον υπάλληλο να προσδιορίσει τις ανάγκες που έχει και τις

αλλαγές που πρέπει να γίνουν (Ζαβλάνος, Μ., (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 194)

²⁹¹ Στην περίπτωση κατά την οποία οι υφιστάμενοι είτε γιατί δεν μπορούν είτε γιατί δεν θέλουν λόγο έλλειψης κινήτρων να προτείνουν ένα σχέδιο βελτίωσης, ο προϊστάμενος είναι εκείνος ο οποίος θα πρέπει να το πράξει για εκείνους

²⁹² Ξένος, Δ., (2003), «Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς», Εκδόσεις Παπαζήσης, σελ 123

²⁹³ Μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήσαμε επισημαίνεται ξεκάθαρα πως θέματα απόδοσης και αύξησης μισθών θα πρέπει να συζητούνται σε χωριστές συνεντεύξεις ώστε να μην επικεντρώνεται ολόκληρη η προσοχή στο δεύτερο

²⁹⁴ Schellhardt, T., (1996), “It’s time to evaluate your work, and all involved are groaning”, Wall Street Journal, pp. 1-10

²⁹⁵ Steelman, L., Levy, P., Snell, A., (2004), “The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation”, Educational and Psychological Measurement, Vol. 64, pp. 165-184

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Νεότερες Βιβλιογραφικές Αναφορές

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν προβήκαμε σε μια βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με τα εκάστοτε ζητήματα που εξετάσαμε. Χρησιμοποιήσαμε εγχειρίδια ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας καθώς και κλασικά άρθρα με στόχο την κατανόηση βασικών εννοιών και παραμέτρων του ζητήματος με το οποίο διαπραγματεύεται η εν λόγω διπλωματική εργασία. Στο παρόν κεφάλαιο χρησιμοποιώντας την πλέον πρόσφατη χρονολογικά αρθρογραφία θα περιγράψουμε τις νέες τάσεις που επικρατούν. Μέσω της βιβλιογραφικής μας ανασκόπησης θα επισημάνουμε το τι καινούργιο προτείνεται αναφορικά τόσο με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων όσο και με τις μεθόδους και συνέντευξη αξιολόγησης του υφιστάμενου προσωπικού. Για καθένα λοιπόν από τα κεφάλαια που προηγήθηκαν, συγκεντρώσαμε τις νεότερες βιβλιογραφικές αναφορές με στόχο να επισημάνουμε αν κάτι έχει διαφοροποιηθεί καθώς και ποιες τάσεις επικρατούν την εν λόγω χρονική περίοδο αναφορικά με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και μια από τις λειτουργίες της που εξετάσαμε, δηλαδή την αξιολόγηση της απόδοσης του υφιστάμενου προσωπικού.

5.1 ΟΙ ΝΕΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ²⁹⁶

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας προβήκαμε σε μια εκτενή αναφορά σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εφόσον επισημίναμε όλα εκείνα τα στοιχεία που την αποτελούν αναφορικά με την έννοια και το περιεχόμενο της, κρίναμε σκόπιμο και απαραίτητο ότι θα πρέπει να αναφερθούμε στους νέους ρόλους που θα πρέπει να ανταποκριθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων στην προσπάθειά του να παραμείνει αποτελεσματικό και να επιβιώσει στη διάρκεια του χρόνου θα πρέπει να σκεφτεί να αναλάβει νέους ρόλους, μερικούς από τους οποίους θα αναφέρουμε στη συνέχεια:

5.1.1 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕ ΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΡΟΛΟ

Ο πιο σημαντικός νέος ρόλος που πρέπει η λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων να αναλάβει είναι να συνδέσει τους Ανθρώπινους Πόρους με την εργασία. Το τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να διασφαλίσει ότι όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στηρίζουν άμεσα τους εργασιακούς στόχους. Οι Ανθρώπινοι Πόροι πρέπει να γίνουν ένας αληθινός συνεργάτης των επιχειρήσεων που θα βοηθά να αναπτυχθούν νέες προσεγγίσεις όσον αφορά την επιλογή, την εκπαίδευση, την σταδιοδρομία, την ανταμοιβή και το σύστημα των πληροφοριών, έτσι ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικά σημαντικές ικανότητες και δυνατότητες. Έτσι, καθώς οι οργανισμοί κινούνται προς προγράμματα πλήρους ποιοτικής διαχείρισης και προς τη χρησιμοποίηση ομάδων, οι παραδοσιακές δραστηριότητες των Ανθρωπίνων Πόρων κατευθύνονται προς ότι έχει σχέση με ομαδική – παρά ατομική – δουλειά και ανάθεση εργασιών. Για να συνεισφέρουν οι Ανθρώπινοι Πόροι ως ένας συνεργάτης επιχειρήσεων, πέντε αλληλένδετες προκλήσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν:

Οργάνωση για υψηλή απόδοση (οι Ανθρώπινοι Πόροι ως δημιουργοί και εκτελεστές ιδεών). Οι ανθρώπινοι Πόροι θα πρέπει να αναδιαρθρωθούν με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να επιτευχθεί η αποστολή του οργανισμού. Η συνεχής υψηλή απόδοση θα έχει αποτέλεσμα μόνο εάν τα νέα οργανωτικά σχήματα θα προέλθουν από μια διαδικασία σχεδιασμού η οποία λαμβάνει υπ' όψιν της την φύση του έργου και τις ανταμοιβές οι οποίες δίνουν στα άτομα ένα σημαντικό μερίδιο στην απόδοση της επιχείρησης.

Σωστή αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού (οι Ανθρώπινοι Πόροι ως «επιτυχημένοι υπάλληλοι»). Στα νέα οργανωτικά σχήματα τα άτομα δεν θα δραστηριοποιούνται ατομικά για την επίτευξη των στόχων αλλά θα κινηθούν μέσω μιας σειράς ομαδικών εργασιών κατόπιν φυσικά συνεχόμενων και συντονισμένων κινήσεων. Μεγάλο μέρος της εργασίας θα γίνεται από μια «εικονική» οργάνωση, η οποία θα πραγματοποιείται από τα στελέχη του οργανισμού και συχνά αυτά θα επικοινωνούν μόνο ηλεκτρονικά για να ολοκληρώσουν ένα έργο. Σε έναν τέτοιο οργανισμό, η λειτουργία των Ανθρώπινων Πόρων έχει το σύνθετο έργο να τοποθετήσει τα σωστά άτομα με τα σωστά ταλέντα στις διάφορες εργασιακές θέσεις και ταυτόχρονα να βελτιώνει τα άτομα αυτά. Οι καριέρες χτίζονται με τη δημιουργία μιας «παρακαταθήκης», γεμάτη με εμπειρίες και ικανότητες. Τα άτομα δεν θα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να προαχθούν στην ιεραρχία αλλά για

να διεκδικήσουν τις καλύτερες εργασίες που εκτελούνται στον οργανισμό. Απαιτείται ένα εντελώς καινούριο σύστημα πληροφοριών για να καταστεί δυνατός ο εντοπισμός και η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι διαθέσιμο στην εταιρία καθώς επίσης και η αποδοτική και αποτελεσματική δραστηριότητα των ατόμων μεταξύ των εργασιών. Επίσης, νέες προσεγγίσεις ανταμοιβής είναι απαραίτητες.

Διαχείριση ικανοτήτων και δυνατοτήτων στους οργανισμούς. Η αλλαγή στους εργασιακούς χώρους, στις στρατηγικές, στα σχήματα και στις τεχνολογίες σημαίνει ότι αλλάζει και η ανάγκη για ικανότητες και δυνατότητες, κάποιες εκ των οποίων γίνονται απαρχαιωμένες, ασήμαντες, ή λιγότερο σχετικές. Η νέα οργάνωση απαιτεί διαφορετικές και συχνά περισσότερο αναπτυγμένες δεξιότητες όσον αφορά την ομαδική συνύπαρξη και την οργανωτική κατανόηση²⁹⁷. Αυτό μπορεί εν μέρει να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης καθώς και άλλων προσεγγίσεων ανάπτυξης

Διαχείριση της μάθησης σε έναν οργανισμό. Σε έναν παραδοσιακό οργανισμό, η γνώση μιας δραστηριότητας διδάσκεται μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας ή κληρονομείται μέσω της αλληλεπίδρασης των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον. Εντούτοις η γνώση σήμερα έχει γίνει αρκετά σημαντικό προσόν για να μην γίνεται αντικείμενο σωστής διαχείρισης. Στις μέρες μας ολοένα και περισσότερο άτομα εισέρχονται στους οργανισμούς και χρειάζεται να συγκεντρώσουν συγκεκριμένο αριθμό απαραίτητων πληροφοριών με γρήγορο τρόπο. Οι εταιρίες λοιπόν, θα πρέπει να είναι σε θέση να ενσωματώσουν αυτή την γνώση σε διαδικασίες και έγγραφα της εταιρίας, να καταλείμουν τις πληροφορίες και τους τρόπους διεκπεραίωσης των διαδικασιών σε άμεσα προσβάσιμες μορφές και τέλος να διαδώσουν την γνώση και τους τρόπους πρόσβασης σε αυτή σε όλη την εταιρία.

Ορισμός ενός «συμβολαίου» με τους εργαζομένους. Κάνοντας λόγο για «συμβόλαιο» με τους εργαζόμενους ουσιαστικά αναφερόμαστε στο σύνολο των προσδοκιών του εργοδότη και του εργαζόμενου αναφορικά με το τι περιμένει να δώσει και να λάβει ο ένας από τον άλλο στη διάρκεια της μεταξύ τους σχέσης²⁹⁸. Ωστόσο με την πληθώρα των αλλαγών που έχουν λάβει χώρα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον η προαναφερόμενη έννοια έχει λάβει διαφορετικές διαστάσεις. Στο παρελθόν εργοδότης και εργαζόμενος είχαν μια σχέση διαρκείας που στηριζόταν στην ανταλλαγή εργασίας και ανταμοιβής. Σήμερα, οι οργανισμοί μπαίνουν σε μια εποχή πιο διαφοροποιημένων σχέσεων. Στις μέρες μας οι εταιρείες υιοθετώντας τέτοιου είδους «συμβόλαια»

προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις ακόλουθες προκλήσεις. Η πρώτη πρόκληση σχετίζεται με το γεγονός του πώς θα αυξηθεί το αίσθημα ενασχόλησης των προσωρινών υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι οι οποίοι θα εργαστούν στην εταιρεία για μικρό χρονικό διάστημα θα πρέπει να αισθάνονται, ότι ανεξάρτητα από το γεγονός ότι η παραμονή τους στον εν λόγω χώρο και η παροχή εργασίας θα είναι περιορισμένη, απολαμβάνουν το ενδιαφέρον των υπόλοιπων μόνιμων υπαλλήλων οι οποίοι αναμένεται ότι θα είναι εκεί σε όλη την διάρκεια της καριέρας τους²⁹⁹. Όπως μπορούμε να συνειδητοποιήσουμε μόνο όταν οι υπάλληλοι αισθανθούν τη σιγουριά αυτή έστω και για μικρό χρονικό διάστημα θα είναι σε θέση να αποδώσουν το μέγιστο στην εργασία τους. Κατά δεύτερον, τα «συμβόλαια» αυτά θέτουν μια σημαντική πρόκληση και για τα βασικά στελέχη της εταιρίας. Αναλογιζόμενοι ότι όλοι οι υφιστάμενοι υπάλληλοι δεν κατανοούν τις κατευθύνσεις και τους στόχους που έχουν τεθεί από τα στελέχη, δεν θα πρέπει να υπάρχει και η απαίτηση να τα ενστερνιστούν και κατά επέκταση να τα υιοθετήσουν και να συμβάλλουν στην επίτευξη τους. Τα στελέχη έχουν την ευθύνη να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τόσο να κατανοήσουν την κουλτούρα και τους στόχους της εταιρείας όσο και να τους υποδείξουν τις τεχνικές και τα μέσα για να τα υλοποιήσουν.

5.1.2 ΕΝΑΣ ΡΟΛΟΣ ΩΣ ΕΜΠΙΣΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ

Αν η αξία των Ανθρώπινων Πόρων είναι συνδεδεμένη με την επίτευξη των εργασιακών στόχων, η σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την ανώτερη διοίκηση – και συγκεκριμένα με κάποιο από τα ανώτερα στελέχη – είναι μια αναγκαία απαίτηση και μια πηγή δύναμης για τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα κάνουμε λόγο για τη στενή συνεργασία μεταξύ ενός συμβούλου που χαίρει την εμπιστοσύνη του διευθυντή των Ανθρώπινων Πόρων και των ανώτερων στελεχών. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άτομα άλλων τμημάτων μπορούν και όντως βοηθούν στο να συμβουλευούν ανώτερα στελέχη σε πολλά θέματα που αφορούν το προσωπικό. Ωστόσο είναι σημαντικό συστάσεις, υποδείξεις, επισημάνσεις και τρόποι σκέψης που προέρχονται από επαγγελματίες των Ανθρώπινων Πόρων να εκλαμβάνονται από τη διεύθυνση θετικά και να μην γίνονται πεδίο συγκρούσεων. Βέβαια για να μπορέσει να έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση του οργανισμού ο ρόλος του συμβούλου, απαιτείται το άτομο αυτό να έχει γνώση όχι μόνο της στρατηγικής των Ανθρώπινων Πόρων και του οργανισμού αλλά επίσης να έχει

την ικανότητα ισορρόπησης με επιδέξιο τρόπο μεταξύ των απαιτήσεων της διοίκησης και των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

5.1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΗ

Σήμερα, οι οργανισμοί ζητάνε από τα τμήματα των Ανθρωπίνων Πόρων πρωτοποριακές προσεγγίσεις και λύσεις για το πώς θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα των συνθηκών εργασίας έχοντας πάντοτε βέβαια γνώμονα τη συμμόρφωση με το νόμο. Σε ένα περιβάλλον μεγάλης αβεβαιότητας και έντονου ανταγωνισμού είναι ζωτικής σημασίας οι οργανισμοί να εφαρμόσουν νέες τεχνολογίες, δομές, πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες θα πληρούν τις απαιτήσεις και του πιο σκληρού ανταγωνισμού. Οι οργανισμοί προσβλέπουν στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων για την αναζήτηση εκείνων των δεξιοτήτων οι οποίες θα διευκολύνουν τις αλλαγές αυτές και θα διατηρήσουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα μέσα στον οργανισμό. Η λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να βοηθήσει τους οργανισμούς να αναπτύξουν ικανότητες διαχείρισης αλλαγών για να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις συνεχείς αλλαγές που δεν θα πάνε να είναι μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος.

5.1.4 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΩΣ ΠΗΓΗ ΣΥΝΕΧΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν συνεχή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δημιουργώντας αξία με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να είναι σπάνιο και δύσκολο για τους ανταγωνιστές να την μιμηθούν³⁰⁰. Αν και οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως οι φυσικοί πόροι, η τεχνολογία, η παραγωγή και ούτω καθεξής δημιουργούν αξία, το επιχείρημα που βασίζεται στους πόρους είναι ότι αυτές οι πηγές είναι ολοένα και πιο εύκολο να γίνουν αντικείμενο μίμησης ειδικά σε σύγκριση με μια σύνθετη κοινωνική δομή όπως είναι ένα σύστημα εργασίας. Αν παραδεχθούμε το προαναφερθέν, οι στρατηγικές Ανθρωπίνων Πόρων μπορούν να είναι μια ιδιαίτερος σημαντική πηγή συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος³⁰¹. Ως στρατηγικό πλεονέκτημα ορίζεται «η σειρά από πηγές και ικανότητες που είναι δύσκολο να ανταλλαθούν και να γίνουν αντικείμενο μίμησης, που είναι σπάνιες και κατάλληλες και προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης».³⁰² Αντίθετα με τις

επενδύσεις κεφαλαίου, την οικονομία, ή τις πατέντες ένα σωστά διαμορφωμένο σύστημα Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένα «αόρατο πλεονέκτημα» που δημιουργεί αξία όταν βρίσκεται σωστά τοποθετημένο στο σύστημα λειτουργίας ενός οργανισμού και ενισχύει τις ικανότητες της επιχείρησης. Κανείς εύλογα μπορεί να διερωτηθεί γιατί να είναι δύσκολο να μιμηθεί κανείς τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων που ισχύουν σε μια επιχείρηση. Δυο από τους παράγοντες κλειδιά είναι οι ακόλουθοι:³⁰³ σε πρώτη φάση είναι δύσκολο να ανακαλυφθούν οι ακριβείς μηχανισμοί μέσω των οποίων η αλληλεπίδραση των πρακτικών και πολιτικών ανθρωπίνων πόρων δημιουργεί αξία. Για να μιμηθούμε ένα σύνθετο σύστημα είναι απαραίτητο να καταλάβουμε πώς αλληλεπιδρούν τα διάφορα εμπλεκόμενα στοιχεία. Χωρίς να είμαστε σε θέση να συλλάβουμε και να κατανοήσουμε το πώς λειτουργεί ένα σύστημα Ανθρωπίνων Πόρων δεν μπορούμε και να το μιμηθούμε. Έστω και αν μια ανταγωνιστική επιχείρηση στην προσπάθειά της να μιμηθεί ένα σύστημα προσλάβει ένα ή και περισσότερα κορυφαία στελέχη της υπό μίμηση επιχείρησης και πάλι αποτυγχάνει αν αναλογιστεί κανείς ότι η κατανόηση του συστήματος είναι μια διαδικασία που βρίσκεται εξαπλωμένη ανάμεσα σε πολλά (και όχι μόνο μερικά) άτομα της επιχείρησης. Κατά δεύτερον, τα συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων εξαρτώνται και από την συνολική πορεία της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι αποτελούνται από πολιτικές που αναπτύσσονται με το χρόνο και δεν μπορούν απλά να αγοραστούν από τους ανταγωνιστές. Έστω και αν υποθέσουμε ότι ένα σύστημα μπορεί έως ένα σημείο να γίνει κατανοητό μια τέτοια προσπάθεια αποτρέπεται εξαιτίας του χρόνου που απαιτείται ούτως ώστε να πραγματοποιηθεί. Τέλος, εύκολα γίνεται κατανοητό το γεγονός ότι στοιχεία ενός συστήματος όπως είναι λόγου χάριν η εταιρική κουλτούρα μπορούν τόσο να κατανοηθούν όσο και να μιμηθούν έως ένα ορισμένο όριο.

Εν κατακλείδι, διαφαίνεται περίτρανα πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι εκείνη που καλείται να αναλάβει στρατηγικούς ρόλους αναφορικά με την αντιμετώπιση των ανθρωπίνων πόρων, ούτως ώστε να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα και συνάμα αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

5.2 ΟΙ ΝΕΟΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΙ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στο τρίτο κεφάλαιο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας παρουσιάσαμε τις Μεθόδους Αξιολόγησης του υφιστάμενου προσωπικού. Στην παρούσα ενότητα αρχικά θα επισημάνουμε κάποιες κριτικές που διατυπώνονται αναφορικά με τις μεθόδους αξιολόγησης που βασίζονται στην καταναγκαστική διανομή. Θα επισημάνουμε τον νέο τρόπο σκέψης καθώς και τι προτείνεται προς την κατεύθυνση αυτή. Εν συνεχεία θα προβούμε στην ανάλυση δύο μεθόδων αξιολόγησης που αν και σαν σκέψη και εργασιακή πραγματικότητα δεν έχουν ανακαλυφθεί πρόσφατα βιβλιογραφικά επισημαίνονται σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια.

5.2.1 ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης σήμερα, αποτελούν ίσως τα πιο διαδεδομένα και σημαντικά συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς. Παρά την εκτεταμένη χρήση τους, έρευνες έχουν τεκμηριώσει σημαντικές ελλείψεις στην εφαρμογή της αξιολόγησης των επιδόσεων³⁰⁴. Η πιο κοινή ίσως αδυναμία των συστημάτων αυτών που παρατηρείται είναι οι διάφορες μορφές μεροληψίας στην βαθμολόγηση καθώς και η τάση από την πλευρά των βαθμολογητών να παρέχουν επιεικείς ή φουσκωμένες αξιολογήσεις³⁰⁵. Εύλογα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι αυτή η συστηματική προκατάληψη, αναφορικά με την έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ υψηλών και χαμηλών επιδόσεων, έχει ως αποτέλεσμα ανακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις αποδόσεις³⁰⁶. Ως αποτέλεσμα λοιπόν των προαναφερθέντων, οι ερευνητές, τις τελευταίες δύο δεκαετίες, με στόχο να αυξήσουν την ακρίβεια των αποτελεσμάτων έχουν πραγματοποιήσει έρευνες, αναζητώντας νέες μεθόδους αξιολόγησης³⁰⁷. Το επίκεντρο των ερευνών αυτών κατέδειξε κυρίως τις συνέπειες της χρήσης συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης.

Αν και υπάρχουν πλεονεκτήματα στις μεθόδους που έχουμε προαναφέρει και έχουν ήδη αναλυθεί εκτενώς, αυτό το οποίο επισημαίνουμε είναι το γεγονός ότι θα περιμέναμε ότι

οι επιχειρήσεις σήμερα θα χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο τις συγκριτικές μεθόδους αξιολόγησης. Παραδόξως κάτι τέτοιο δεν ευσταθή αν αναλογιστεί κανείς το γεγονός ότι οι εξεταζόμενοι κατέχουν μια μάλλον αρνητική αντίληψη των μεθόδων αυτών³⁰⁸. Προς την αναζήτηση λοιπόν λύσεων και νέων προτάσεων αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού, υπάρχει μια αναβίωση των συγκριτικών μεθόδων αξιολόγησης υπό τη μορφή όμως των *Συστημάτων Καταναγκαστικής Διανομής, Forced Distribution Systems, FDS*³⁰⁹.

Τα FDS αποτελούν σαφώς ένα σύστημα με αρκετά κοινά σημεία με τις συγκριτικές μεθόδους αξιολόγησης των επιδόσεων αλλά ωστόσο αναπτύχθηκαν σε μια προσπάθεια να λύσουν τα προβλήματα της επιείκειας και διαφοροποίησης των εξεταστών στις αξιολογήσεις των επιδόσεων. Τα FDS αναγκάζουν τους διαχειριστές να κάνουν διακρίσεις των υψηλών και χαμηλών επιδόσεων. Περιλαμβάνουν γενικά είτε τη διαλογή των εργαζομένων σε προκαθορισμένες κατηγορίες επιδόσεων χρησιμοποιώντας μια καθορισμένη καμπύλη κατανομής (δηλαδή ένα σύνολο ποσοστών υψηλής, μέσης και χαμηλής απόδοσης) είτε την κατάταξή τους με βάση της σχετικές επιδόσεις³¹⁰. Παρά τα περιορισμένα στοιχεία αναφορικά με τη μέθοδο αυτή, η χρήση των FDS στους οργανισμούς έχει πολλαπλασιαστεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια³¹¹. Έρευνες δείχνουν ότι τουλάχιστον το 20% των αμερικάνικων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν πλέον FDS, συμπεριλαμβανομένων πολλών θαυμαστών και προοδευτικών επιχειρήσεων όπως Heinz, Microsoft, American Express, Goldman Sachs³¹².

Αναγκαστική διανομή ωστόσο χωρίς κριτική δεν υφίσταται και κατά συνέπεια συγγραφείς όπως ο Jeffrey Pfeffer και Malcolm Gladwell καταδίκασαν τα FDS ως δυσλειτουργικά και επικίνδυνα για την κουλτούρα μιας επιχείρησης³¹³. Οι επικριτές των FDS φέρνουν παραδείγματα από οργανισμούς όπως η Ford Motor Company η οποία είχε μια δημοσιοποιημένη αποτυχημένη εμπειρία με FDS³¹⁴. Η Εταιρική κουλτούρα της Ford αποδείχθηκε ότι δεν μπορεί να υποστηρίξει τα FDS. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι και το γεγονός ότι πολλοί εργαζόμενοι οι οποίοι λάμβαναν αρκετά χρόνια θετικά σχόλια για την απόδοσή τους ξαφνικά με τη χρήση των FDS θεωρήθηκαν ως υπάλληλοι χαμηλής απόδοσης. Δεκάδες εργαζόμενοι στη Ford μίλησαν την εταιρεία για τα εν λόγω συστήματα.

Ένα από τα ενδιαφέροντα σημεία των δυνητικών επιπτώσεων των FDS αφορά το αντίκτυπό τους στην αγορά εργασίας μιας επιχείρησης³¹⁵ και συγκεκριμένα:

Συνέπειες από τις χαμηλές επιδόσεις. Το κύριο θέμα στις συζητήσεις αναφορικά με τα FDS είναι το τι θα γίνει με όσους αξιολογούνται χαμηλά στην κλίμακα. Ο Welch³¹⁶, υποστηρίζει ότι οι χαμηλές επιδόσεις δεν θα πρέπει να σχετίζονται άμεσα με τις αμοιβές (δηλαδή η χαμηλή απόδοση να συνεπάγεται και μείωση ή επιπτώσεις στο μισθό) καθώς και ότι δεν θα πρέπει να υπάρχουν υπάλληλοι οι οποίοι να ανήκουν κάτω από το 10% της βάσης. Ο Levinson³¹⁷ ομοίως προτείνει, ότι χαμηλές επιδόσεις θα συνεπάγεται και απόλυση ή στην καλύτερα των περιπτώσεων θα πρέπει άμεσα να ενημερωθούν οι ενδιαφερόμενοι. Επίσης οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επικροτούν τις αποφάσεις της αξιολόγησης ότι δηλαδή ανήκουν σε εκείνη την κατηγορία υπαλλήλων χαμηλής απόδοσης. Ο Axelrod³¹⁸, αναφέρει ότι από τις χιλιάδες των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών που ρωτήθηκαν το «96% από αυτούς δήλωσε ότι θα ήταν ευτυχείς εάν οι επιχειρήσεις τους είχαν κινηθεί πιο επιθετικά με τις χαμηλές επιδόσεις». Οι Scullen, Bergey, Aiman-Smith,³¹⁹ επισημαίνουν ότι εάν υπάρχουν υπάλληλοι με χαμηλές επιδόσεις στην επιχείρηση θα πρέπει να απομακρύνονται ούτως ώστε οι υπάλληλοι με τις υψηλές επιδόσεις να πιστεύουν ότι υπάρχει δίκαιη ισορροπία μεταξύ των υπαλλήλων καθώς και ότι μπορεί να έχουν περισσότερα κίνητρα για να συνεχίσουν το έργο υψηλής ποιότητας και να παραμείνουν στην επιχείρηση. Ο Organ³²⁰ επισημαίνει ότι το θέμα του θεμελιώδη σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αντίληψη περί δικαιοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων και ότι και «ο πιο ανίκανος και αδιόρθωτος συνεργάτης έχει το δικαίωμα να αντιμετωπίζεται αξιοκρατικά».

Εύλογα μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η αντιμετώπιση από μέρους του συστήματος FDS των υπαλλήλων με χαμηλά ποσοστά αξιολόγησης αποτελεί ένα αγκάθι αναφορικά με την ελκυστικότητα του συστήματος αυτού. Παρά το γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι θα αντιμετωπίσουν ιδιαίτερα θετικά το γεγονός της απομάκρυνσης των υπαλλήλων που βρίσκονται στα χαμηλά ποσοστά αξιολόγησης, ωστόσο μια λιγότερο αυστηρή, πιο αναπτυξιακά προσανατολισμένη μεταχείριση αυτών που αξιολογούνται με χαμηλές επιδόσεις πιθανόν να είναι πιο ελκυστική³²¹.

Διαφοροποίηση ανταμοιβών. Ίσως το πιο συχνά υποστηριζόμενο πλεονέκτημα των FDS είναι ότι η μέθοδος αυτή βοηθά στην οικοδόμηση μιας υψηλής απόδοσης, εξασφαλίζοντας ότι οι αξιολογητές κάνουν μια καλύτερη διάκριση μεταξύ υψηλών,

μέσων και χαμηλών επιδόσεων. Η λογική των FDS προβλέπει διακρίσεις αναφορικά με αυτές τις διαφορετικές επιδόσεις. Ο Welch³²² υποστηρίζει ότι οι κορυφαίες επιδόσεις, όσον αφορά το μισθό, θα πρέπει να λαμβάνουν το διπλάσιο ή τριπλάσιο ποσό από εκείνο που προβλέπεται για την αμέσως κατώτερη επίδοση. Στον αντίποδα βέβαια των προαναφερθέντων έρευνα που διεξήχθη παρουσίασε ότι μεγάλες διαφορές, κυρίως μεταξύ ανθρώπων με τις ίδιες ή παρόμοιες επαγγελματικές απαιτήσεις, θεωρούνται ως άνισες και άδικες³²³. Ακόμη επισημαίνεται ότι επικρατεί η άποψη ότι διαφορές αναφορικά με τις υλικές ανταμοιβές μεταξύ υπαλλήλων που βρίσκονται σε ανάλογες θέσεις, έχουν αρνητική επίδραση στην ομαδική εργασία και τη συνεργασία³²⁴.

Συχνότητα και Συνοχή της Ανατροφοδότησης. Ένας από τους βασικούς παράγοντες για την αντίληψη «περί δικαιοσύνης» του συστήματος αξιολόγησης είναι και η συχνότητα της ανατροφοδότησης³²⁵. Ο Welch³²⁶ επισημαίνει ότι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα FDS θα μπορούσαν να είναι ελκυστικότερα και αποτελεσματικότερα είναι και το γεγονός ότι θα πρέπει να υποστηρίζονται από ειλικρινή ανατροφοδότηση προς τους εργαζομένους η οποία θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε σταθερά και τακτά χρονικά διαστήματα ούτως ώστε να μην υπάρχουν δυσάρεστες εκπλήξεις κατά την αξιολόγηση. Συνήθως οι αξιολογητές υποχρεούνται να δώσουν την επίσημη ανατροφοδότηση μια φορά το χρόνο, συχνά σε συνδυασμό με τις προσαρμογές στις απολαβές. Ειδικοί συνιστούν την παροχή συχνής ανατροφοδότησης, όπως δύο φορές το χρόνο ή τριμηνιαία. Έρευνα που περιλαμβάνει απαντήσεις από τις 1000 μεγαλύτερες εταιρείες στον Καναδά διαπίστωσε ότι 50, 27 και 14% των μάνατζερ παρέχουν επίσημη αξιολόγηση των επιδόσεων τριμηνιαίως, ετησίως και κάθε δύο χρόνια³²⁷.

Όπως διαφαίνεται και από τα προαναφερθέντα αναφορικά με τα FDS και όπως ήδη έχουμε επισημάνει η επιχείρηση είναι εκείνη η οποία θα πρέπει να ζυγιάσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου και ανάλογα με τους υπαλλήλους που θα αξιολογήσει, τις θέσεις εργασίας τους, την κουλτούρα της, τους στόχους που επιθυμεί να επιτύχει και όλα εκείνα τα στοιχεία που εκείνη κρίνει σημαντικά, θα επιλέξει το ποια μέθοδος κρίνεται καταλληλότερη.

5.2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ «ΠΕΛΑΤΗΣ ΜΥΣΤΗΡΙΟ»³²⁸

Η «μέθοδος πελάτης μυστήριο» ενσωματώνει πολλά χαρακτηριστικά που τη διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες διαδικασίες αξιολόγησης, αναφορικά με τη συλλογή των στοιχείων της αξιολόγησης, και παρατίθενται ακολούθως:

- ✓ Κάνουμε λόγο για συλλέκτες δεδομένων που βρίσκονται εκτός του συστήματος
- ✓ Πρόκειται για μια διαδικασία που εξελίσσεται με διαφορετικό τρόπο για κάθε αξιολογούμενο-εργαζόμενο, δεδομένου ότι εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει χώρα η αλληλεπίδραση μεταξύ του αξιολογητή και του εργαζομένου
- ✓ Τα δεδομένα συλλέγονται συνήθως ως μια αυτοτελή μελέτη περίπτωσης και αντιπροσωπεύουν το μικρό χρονικό διάστημα της δραστηριότητας που αξιολογείται
- ✓ Ο εργαζόμενος-αξιολογούμενος αγνοεί ότι παρατηρείται, παρόλο που συνήθως οι εργαζόμενοι έχουν επίγνωση ότι η εν λόγω μέθοδος χρησιμοποιείται ως διαδικασία αξιολόγησης στην επιχείρηση που εργάζονται

Ως επί το πλείστον κάνουμε λόγο για μια μέθοδο στην οποία ο αξιολογητής, «μεταμφιέζεται» σε πελάτη με στόχο, είτε ακολουθώντας μια σειρά προκαθορισμένων διαδικασιών-ερωτήσεων-πρακτικών είτε απλά παρακολουθώντας στενά το πώς ο αξιολογούμενος συμπεριφέρεται, αλληλεπιδρά και κινείται στο χώρο εργασίας του τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, να καταγράψει συμπεριφορές, τάσεις, πρακτικές και τελικά να αξιολογήσει την συνολική εικόνα του εκάστοτε εργαζομένου. Εύλογα από τα παραπάνω προκύπτει, ότι αναμένουμε τα χαρακτηριστικά της «μεθόδου πελάτης μυστήριο», να είναι σε θέση να προσδιορίσουν «μοναδικά» αποτέλεσμα αναφορικά με τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ωστόσο όπως και κάθε μέθοδος αξιολόγησης έτσι και η συγκεκριμένη δέχεται κριτικές τόσο για τη μεθοδολογία που ακολουθεί όσο και για τα αποτελέσματα που παρέχει.

Στον επιχειρηματικό κόσμο, οι εργαζόμενοι αξιολογούν το βαθμό στον οποίο οι ανταμοιβές (οποιαδήποτε μορφή και αν λαμβάνουν εκείνες π.χ. μισθός, bonus, prim

παραγωγικότητας κα.) από την επιχείρηση, κατανέμονται δίκαια ή κατά αναλογία προς την εργασία που παρείχαν³²⁹. Ο Thibaut και Walker³³⁰ όρισαν τη «διαδικαστική δικαιοσύνη» ως τις αντιλήψεις των ανθρώπων για το δίκαιο χαρακτήρα της διαδικασίας μέσω της οποίας λαμβάνονται αποφάσεις³³¹. Ένα διακριτικό χαρακτηριστικό λοιπόν της «μεθόδου πελάτης μυστήριο» που μπορεί να έχει επίδραση στις αντιλήψεις αναφορικά με την απονομή της δικαιοσύνης, είναι το γεγονός ότι η συνάντηση μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου είναι μικρής διάρκειας. Κατά συνέπεια λοιπόν, μια τόσο περιορισμένη χρονικά αλληλεπίδραση μπορεί να περιορίσει σημαντικά τόσο τον όγκο των δεδομένων που συλλέγονται, όσο και το εύρος των συμπεριφορών που θα λειφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης που θα ακολουθήσει. Προφανώς και στο μικρό χρονικό διάστημα δεν είναι δυνατή η συλλογή των αντιπροσωπευτικότερων στοιχείων σχετικά με τη συμπεριφορά του εργαζομένου και συνάμα, παραβλέπονται και άλλες πτυχές πιθανής συνεισφοράς του στην επιχείρηση, αφήνοντας τον να αισθάνεται αδικημένος. Κάνουμε λόγο λοιπόν για τη χρήση μιας μεθόδου αξιολόγησης που από τη μια πλευρά μπορεί να γίνει αντιληπτή ως αμερόληπτη, αλλά από την άλλη να είναι εκείνη που χρησιμοποιεί τεχνικές που μπορεί να παρέχουν τις λιγότερο ακριβείς πληροφορίες.

Αναμένουμε ότι οι εργαζόμενοι θα αντιμετωπίσουν τον αξιολογητή ως ένα άτομο με «στενή» αντίληψη και ελλειψείς πληροφορίες σχετικά με τη συνολική απόδοση του αξιολογούμενου στην εργασία του. Οι εργαζόμενοι συνεπώς τείνουν να αντιμετωπίζουν τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής ως αθέμιτα, δεδομένου ότι αντιπροσωπεύουν ένα δυσανάλογο ή μικρό τμήμα της συνεισφοράς τους στην επιχείρηση. Η πρακτική λοιπόν αυτή έρχεται σε αντίθεση με τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης, που βασίζονται σε δεδομένα που συλλέγονται από έναν επόπτη ο οποίος έχει ευρύτερες γνώσεις και μια περισσότερο λεπτομερή έκθεση της συμπεριφοράς των εργαζομένων στην εργασία τους. Επιπρόσθετα, καθώς η «μέθοδος πελάτης μυστήριο» μπορεί να ποικίλει ανάλογα με την αλληλεπίδραση μεταξύ αξιολογητή και ατόμων υπό αξιολόγηση μπορεί δυνητικά να έχει έλλειψη συνοχής απέναντι στους αξιολογούμενους. Για να γίνει κατανοητή η όλη διαδικασία οφείλουμε να επισημάνουμε τα ακόλουθα: ο αξιολογητής οφείλει να ακολουθήσει μια καθορισμένη διαδικασία ενεργειών για κάθε αξιολόγηση ανεξαρτήτου του τι θα κληθεί να αντιμετωπίσει στις διαφορετικές αλληλεπιδράσεις με τους εκάστοτε αξιολογούμενους. Δεδομένου ότι ο αξιολογητής εισέρχεται σε κάθε κατάσταση-αξιολόγηση με την ίδια σειρά ενεργειών, φαίνεται σαν οι διαδικασίες να μπορούν να εφαρμοστούν με την ίδια συνέπεια σε όλους τους αξιολογούμενους. Ωστόσο, δεδομένου

ότι η διαδικασία συλλογής δεδομένων είναι μια αλληλεπίδραση μεταξύ δύο αγνώστων, δεν είναι δυνατόν να είναι πανομοιότυπη για όλους τους υπό αξιολόγηση εργαζομένους. Οφείλουμε να μην παραβλέπουμε το γεγονός, ότι και οι εξωγενείς συνθήκες ακόμα μπορεί να διαφέρουν. Ως εκ τούτου, αναμένουμε ότι όταν οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις εμπειρίες τους με τη «μέθοδο πελάτης μυστήριο» με παρόμοιες εμπειρίες άλλων εργαζομένων, μπορούν να εντοπίσουν διαφορές που θα μπορούσαν να ερμηνευθούν ως άδικες.

Επίσης, ένα ακόμα στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη περί δικαιοσύνης, είναι το γεγονός ότι ο υπάλληλος αγνοεί ότι παρακολουθείται κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Οι εργαζόμενοι συνήθως γνωρίζουν ότι ο αξιολογούμενος που υποδύεται το ρόλο του πελάτη μπορεί να τον «επισκεφτεί» ανά πάσα στιγμή (δηλαδή ο κάθε εργαζόμενος είναι δυνητικά φορέας συλλογής δεδομένων) αλλά και πάλι δεν γνωρίζουν ούτε το πότε ούτε το ποιος αξιολογούμενος παρουσιάζεται ως πελάτης. Ακόμη, απόρροια του προηγούμενου είναι και το γεγονός της έλλειψης ενημέρωσης και ελέγχου από την μεριά των εργαζομένων. Ουσιαστικά κάνουμε λόγο για μια μη ελεγχόμενη κατάσταση εκ μέρους των εργαζομένων αφού από τη μια μεριά οι εργοδότες συλλέγουν ολοένα και περισσότερες πληροφορίες που αφορούν τους εργαζόμενους τους, ενώ από την άλλη οι εργαζόμενοι αγνοώντας ότι παρατηρούνται είναι λιγότερο σε θέση, για παράδειγμα, να χρησιμοποιήσουν την πρόκληση θετικών εντυπώσεων. Οι Douthitt και Aiello³³² επισημαίνουν ότι προκειμένου να αποφευχθούν αντιδράσεις και αμφισβητήσεις που σχετίζονται με το περί δικαιοσύνης και αμεροληψίας αίσθημα, η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από έναν επόπτη και όχι μέσω της «μεθόδου πελάτης μυστήριο». Ο αξιολογητής-πελάτης μυστήριο, αποτελεί έναν εξωτερικό συνεργάτη-παράγοντα της επιχείρησης με καμία γνώση στον συγκεκριμένο τομέα υπηρεσιών, εν αντιθέσει από έναν επόπτη ο οποίος διαθέτει γνώσεις σχετικές με την αναμενόμενη συμπεριφορά του εξεταζόμενου. Στην άποψη αυτή όμως και πάλι θα μπορούσαν να υπάρξουν αντιδράσεις εκείνων που υπερασπίζονται το γεγονός ότι η «μέθοδος πελάτης μυστήριο» ίσως είναι σε θέση να διορθώσει ορισμένα από τα μειονεκτήματα της «μεθόδου αξιολόγησης από επόπτη».

Ένα στοιχείο που θα μπορούσε να λειτουργήσει προς όφελος της χρήσης της «μεθόδου πελάτης μυστήριο» ως διαδικασίας αξιολόγησης, είναι η χρήση ενός εξωτερικού αξιολογητή ο οποίος πιθανόν να είναι πιο αντικειμενικός και αμερόληπτος από έναν εσωτερικό και ο οποίος δεν έχει κανένα προσωπικό συμφέρον ή συμμετοχή στην υπόθεση.

Εν κατακλείδι, επειδή θεωρούμε ότι η «μέθοδος πελάτης μυστήριο» επιτρέπει στους εργοδότες να συγκεντρώσουν πληθώρα πληροφοριών αναφορικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων τους που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να συλλεχτούν, περαιτέρω έρευνα σε αυτόν τον τομέα θα μπορούσε να ρίξει άπλετο φως στα χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής, θα μπορούσε να βελτιώσει τα όποια μειονεκτήματά της και να εξαλείψει το αίσθημα περί αδικίας.

5.2.3 «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360° ΜΟΙΡΩΝ»³³³

Η «αξιολόγηση 360° μοιρών», χρησιμοποιείται γενικά για την ανάπτυξη των υπαλλήλων παρά για θέματα που σχετίζονται με την αύξηση ή μείωση των αμοιβών.

Η συνήθης διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- ✓ Το κάθε άτομο ξεχωριστά συμπληρώνει τις έρευνες αξιολόγησης αναφορικά με τον εκάστοτε υπάλληλο (οι έρευνες αξιολόγησης πραγματοποιούνται ως επί το πλείστον απευθείας στο διαδίκτυο)
- ✓ Αυτοματοποιημένα συστήματα συντάσσουν το σύνολο των πληροφοριών που προέρχονται από τις έρευνες σε εξατομικευμένες εκθέσεις που αναφέρονται αποκλειστικά και μόνο στο άτομο που αξιολογείται την εκάστοτε φορά.
- ✓ Τα αποτελέσματα των εκθέσεων παρουσιάζονται στον υπό αξιολόγηση υπάλληλο.
- ✓ Ο υπάλληλος που αξιολογείται μπορεί στη συνέχεια να συναντηθεί με τον επόπτη του για να αναπτύξει ένα σχέδιο βελτίωσης.

Εύλογα μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι οι πληθώρα των ατόμων που μπορεί να συμμετάσχουν στη διαδικασία αξιολόγησης είναι δυνατό να μετατρέψει τη μέθοδο «αξιολόγηση 360° μοιρών» σε μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία. Για το σκοπό αυτό είναι διαθέσιμα διάφορα προγράμματα λογισμικού που πραγματοποιούν τις αξιολογήσεις «360° μοιρών» μέσω του διαδικτύου. Σύμφωνα και με τη λογική της εν λόγω μεθόδου οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται διαδικτυακά από τους πελάτες, τους συναδέλφους, τους επόπτες και τους προμηθευτές. Στη συνέχεια οι πληροφορίες

καταγράφονται και κρυπτογραφούνται. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός ότι υπάρχουν κωδικοί πρόσβασης στα λογισμικά συστήματα που διενεργούν τις αξιολογήσεις, ούτως ώστε να εξασφαλίζεται το γεγονός ότι μόνο τα εξουσιοδοτημένα πρόσωπα μπορούν να έχουν πρόσβαση στις διαδικτυακές βάσεις αξιολόγησης.

Όπως κάθε μέθοδος αξιολόγησης έτσι και η συγκεκριμένη παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Ένα πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι κατορθώνει να παρέχει μια ακριβέστερη μέτρηση της απόδοσης υπαλλήλων. Η πληθώρα των πληροφοριών που προκύπτει μπορεί να παρέχει μια ιδιαίτερα σημαντική τόσο σε περιεχόμενο όσο και σε αντικειμενικότητα και ουσία ανατροφοδότηση στον υπάλληλο, ικανή να βελτιώσει την απόδοσή του. Αυτό ισχύει δεδομένου ότι ο υπάλληλος όχι μόνο αξιολογείται από τον επόπτη του-ο οποίος μπορεί να μην είναι σε θέση ούτε να εξακριβώσει την απόδοση του υπαλλήλου του σε όλες τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις του μέσα στον οργανισμό ούτε να βεβαιώνει ανά πάσα στιγμή το κατά πόσο ο υπάλληλος του είναι ένας αποτελεσματικός εργαζόμενος στην καθημερινή του πρακτική-αλλά από μια πλειάδα ατόμων που σχετίζονται επαγγελματικά ή όχι με εκείνων. Όταν ο υπάλληλος εκτιμάται και από τις εσωτερικές και από τις εξωτερικές πηγές, παρέχεται μια ευρύτερη, γενική εικόνα της απόδοσης του υπαλλήλου σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων του.

Υπό την προϋπόθεση ότι οι «αξιολογήσεις 360° μοιρών» δεν έχουν ως στόχο να αντικαταστήσουν τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης, αλλά συμβάλλουν στην παροχή πληρέστερων και αντικειμενικότερων πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις, θα μπορούσαν να θεωρηθούν και ως αυτόνομες μεθόδους ανάπτυξης. Στην ουσία τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές πηγές παρέχουν μια σειρά πληροφοριών αναφορικά με τις δεξιότητες, ικανότητες, κανόνες συμπεριφοράς τρόπους αντιμετώπισης κρίσιμων περιστατικών των υπό αξιολόγηση ατόμων.

Στον αντίποδα, αρνητικές πτυχές της μεθόδου αυτής σχετίζονται με το γεγονός ότι για την πραγμάτωσή της απαιτείται ένα σημαντικό χρηματικό ποσό για τη δημιουργία των διαδικτυακών βάσεων αξιολόγησης και όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα δεδομένου ότι αυτή η μέθοδος αξιολόγησης απαιτεί τη χρήση ενός μεγάλου αριθμού ανθρώπων καθώς και τη ύπαρξη ενός ρυθμιστή προκειμένου να διευθύνει μια τέτοια διαδικασία.

Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου «αξιολόγησης 360° μοιρών» έχει αμφισβητηθεί εξαιτίας των πολλών συμμετεχόντων. Πρέπει κάθε επιχείρηση που το εφαρμόζει:

- ✓ Να υπολογίζει προσεκτικά το δυνητικό κόστος του προγράμματος.
- ✓ Να εκπαιδεύει όσους δίνουν και όσους λαμβάνουν ανατροφοδότηση.
- ✓ Να μη βασίζεται μόνο στη μεθοδολογία αυτή για να αξιολογεί την απόδοση.
- ✓ Να είναι βέβαιη ότι η ανατροφοδότηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος είναι παραγωγική, αμερόληπτη και προσανατολισμένη στη βελτίωσή του.

Προκειμένου, η μέθοδος αυτή να βελτιωθεί, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιστούν την προσοχή τους στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων³³⁴. Θα πρέπει να έχει δημιουργηθεί ένα τέτοιο επίπεδο επικοινωνίας που να επιτρέπει στους υπαλλήλους να ζητούν από μόνοι τους σε τακτά χρονικά διαστήματα ανατροφοδότηση από τους επόπτες τους ούτως ώστε να βελτιώνονται από τις πληροφορίες που συλλέγουν ολοένα και περισσότερο. Για να αποκομιστεί το σύνολο των ωφελειών που μια τέτοια μέθοδος μπορεί να προσφέρει καθώς και για να εξαλειφθούν οι οποιεσδήποτε δυσμενείς πτυχές της εφαρμογής μιας τέτοιας μεθόδου, οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας και απόλυτα συνυφασμένη με την ανυπαρξία οποιασδήποτε μορφής προκατάληψης³³⁵. Κανείς μπορεί να διερωτηθεί αν ένα τέτοιο περιβάλλον είναι δυνατό να υπάρχει ή είναι ουτοπικό. Ο Walker³³⁶ τονίζει ότι για να υπάρξει αμοιβαία κατανόηση είναι απαραίτητο να προσεγγίζεται ο καθένας σαν μια μοναδική ύπαρξη.

Στη λογική της μεθόδου «αξιολόγησης 360° μοιρών» έγκειται και η ανωνυμία της παροχής των πληροφοριών γεγονός που δεν είναι τυχαίο αν αναλογιστεί κανείς ότι έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι αξιολογητές των οποίων η ταυτότητα είναι γνωστή τείνουν να ανατροφοδοτούν τους παραλήπτες τους με πληροφορίες και αξιολογήσεις υψηλότερες από ότι ισχύει στην πραγματικότητα εν αντιθέσει με ανώνυμους αξιολογητές που τείνουν να παρουσιάζονται τιμότεροι και ακριβέστεροι στα συμπεράσματα τους³³⁷. Πρέπει επίσης να διατυπωθεί και το γεγονός ότι προβλήματα μπορούν να προκύψουν όταν υπάρξουν διαφοροποιήσεις στην αξιολόγηση τα οποία μπορεί να έχουν καταστρεπτική επίδραση στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων.

Ένας άλλος χρήσιμος τρόπος για να βελτιωθεί η εγκυρότητα της ανατροφοδότησης που λαμβάνεται μέσω της μεθοδολογίας «αξιολόγηση 360°μοιρών», είναι και η διαπροσωπική επαφή επόπτη και υπαλλήλου με στόχο την κατανόηση των αρμοδιοτήτων

που θα πρέπει να φέρνει εις πέρας ο υπάλληλος. Προς την κατεύθυνση αυτή στη αρχή της χρονιάς επόπτης και υπάλληλος συμφωνούν τόσο με το πώς όσο και με το ποιες ικανότητες και συνάμα αρμοδιότητες θα πρέπει να αναπτύξει ο υπάλληλος. Διαπράττεται λοιπόν μια διμερής συμφωνία στη οποία δεσμεύονται και οι δύο πλευρές και τα αποτελέσματα της οποία θα αξιολογηθούν όπως έχει προσυμφωνηθεί στο τέλος της χρονιάς. Επίσης πρέπει να επισημάνουμε και το γεγονός ότι στη συμφωνία αυτή περιλαμβάνονται δραστηριότητες και για τις δύο πλευρές. Με απλά λόγια αυτό σημαίνει ότι ναι μεν οι υπάλληλοι οφείλουν κατά τη διάρκεια της χρονιάς να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητές τους και να φέρουν εις πέρας τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί, αλλά από την άλλη μεριά και οι επόπτες δεσμεύονται στο να υποστηρίζουν τον υπάλληλο και να του παρέχουν τόσο το χρόνο που χρειάζεται όσο και όλους εκείνους τους πόρους που κρίνονται απαραίτητοι ούτως ώστε να ολοκληρώσει το έργο που έχει αναλάβει. Επιπλέον οι επόπτες θα πρέπει να συλλέγουν συστηματικά πληροφορίες αναφορικά με το περιεχόμενο και τη δομή των διαφορετικών ικανοτήτων που κατέχουν οι υπάλληλοι. Υιοθετώντας τη διαδικασία της συλλογής πληροφοριών ως αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο μερών, οι επόπτες θα αξιολογούν την συμπεριφορά των υπαλλήλων σε τακτά χρονικά διαστήματα και ταυτόχρονα θα επαναπροσδιορίζουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με το πώς θα πρέπει να λειτουργήσουν οι όποιες καταστάσεις που διαφορετικά οριοθετούνται στη θεωρία και εντελώς διαφορετικά λειτουργούν στην πράξη.

Ούτως ώστε να εκμεταλλευτούμε στο έπακρο τα θετικά στοιχεία της μεθοδολογίας «αξιολόγηση 360° μοιρών», η όλη διαδικασία θα πρέπει να είναι εστιασμένη στη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Μέσω της ανατροφοδότησης που παρέχει η μεθοδολογία «αξιολόγηση 360° μοιρών», εστιάζουμε³³⁸:

- ✓ στην αύξηση της αυτοεκτίμησης των υπαλλήλων
- ✓ στο να τους βοηθήσουμε να θέσουν στόχους
- ✓ στο να εστιάσουν σε τομείς βελτίωσης
- ✓ σε τελευταία ανάλυση να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά τους ούτως ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους στη εργασία και να αυξήσουν την επικοινωνία και το διάλογο με τους συναδέλφους τους.

Ένα άλλος χρήσιμος τρόπος για τη βελτίωση της εγκυρότητας της ανατροφοδότησης που λαμβάνεται μέσω της μεθοδολογίας «αξιολόγηση 360° μοιρών», μπορεί να είναι και η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα οποία και οι δύο πλευρές αμοιβαία δεσμεύονται ούτως ώστε να επιτευχθεί η από κοινού ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να πραγματοποιούνται με στόχο τα δύο μέρη να αναμιγνύονται και να αλληλεπιδρούν καθώς και κοινές δραστηριότητες να λαμβάνουν χώρα. Μέσο των διαδικασιών αυτών υπάλληλοι και επόπτες μαθαίνουν μαζί και συλλογικά αναπτύσσουν τις ικανότητες τους³³⁹.

Συμπερασματικά εστιάζοντας στα σημαντικότερα σημεία της μεθόδου αυτής επισημαίνουμε:

- ✓ αρχικά η ανατροφοδότηση θα πρέπει να παρουσιάζεται με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να μη προκαλεί φόβο στο εγώ του ατόμου που τη λαμβάνει. Θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες για το πώς μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση του ατόμου καθώς και ξεκάθαρους κανόνες που πρέπει να εφαρμοστούν. Θα πρέπει να εμπεριέχει ένα σχέδιο αναφορικά με την επίτευξη των στόχων και τέλος θα πρέπει να περιλαμβάνει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες σχετικές με τη βελτίωση της απόδοσης του συγκεκριμένου υπαλλήλου και όσο το δυνατό λιγότερες πληροφορίες σχετικές με τις αποδόσεις των υπόλοιπων υπαλλήλων. Πρέπει να επισημάνουμε και πάλι το γεγονός ότι η φύση της μεθόδου αυτής προσανατολίζεται στην παροχή πληροφοριών ατομικά και ξεχωριστά για τον καθένα από τους υπαλλήλους.
- ✓ Κατά δεύτερον, οφείλουμε να σιγουρευτούμε ότι στα άτομα που έχουν επωμιστεί το ρόλο του ελέγχου της απόδοσης και γενικότερης παρουσίας των υπαλλήλων παρέχεται τόσο καθοδήγηση για το πώς θα πρέπει να λειτουργούν όσο και εκπαίδευση και εκτενής περιγραφή των δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων που περιλαμβάνει ο ρόλος που εκτελούν³⁴⁰. Επίσης στα άτομα αυτά θα πρέπει να δοθεί η δυνατότητα ανίχνευσης της ύπαρξης οποιασδήποτε μορφής προκατάληψης κατά την εκτίμησή τους, αν ενδεχόμενος υπάρχει, μια διαδικασία η οποία σαφώς και θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί προτού οι επόπτες αυτοί προβούν σε πραγματικές εκτιμήσεις και υποδείξεις προς τον εκάστοτε υπάλληλο.

- ✓ Τρίτον, θα πρέπει να αποφευχθεί η χρήση της μεθόδου «αξιολόγησης 360° μοιρών» για τη λήψη αποφάσεων. Αν αναλογιστεί κανείς τα προβλήματα που προκύπτουν όταν μια μέθοδος αξιολόγησης χρησιμοποιείται ταυτόχρονα και για την ανάπτυξη και βελτίωση του υπαλλήλου αλλά και για το αν θα πρέπει να διατηρήσει τη θέση που κατέχει, να λάβει προαγωγή ή συναφείς διαδικασίες, μια τέτοια συμβουλή μη χρησιμοποίησης της μεθόδου αυτής είναι περισσότερο από σαφής. Εάν, εν τούτοις, οι επόπτες και τα άτομα που λαμβάνουν μέρος στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αποφανθούν ότι θα χρησιμοποιήσουν την εν λόγω μεθοδολογία για τη λήψη αποφάσεων και όχι μόνο για τη βελτίωση των υπαλλήλων, έχουν την υποχρέωση να ενημερώσουν τους υπαλλήλους το συντομότερο δυνατό για την απόφαση τους αυτή έτσι ώστε να μην αισθανθούν οι υπάλληλοι προδομένοι. Και πάλι θα πρέπει να είναι σε θέση να ερμηνεύσουν και να δώσουν επαρκείς πληροφορίες και εξηγήσεις στους υπαλλήλους για τους λόγους που τους οδήγησαν να υιοθετήσουν μια τέτοια πρακτική. Διαφωνίες που μπορεί να υπάρξουν ίσως οδηγήσουν σε υγιείς συγκρούσεις προς όφελος της αξιολόγησης και πιθανόν της αύξησης της εργασιακής απόδοσης. Περαιτέρω, είναι πιθανό να υπάρξει μια ανταλλαγή ιδεών και απόψεων και η ανάπτυξη εφαρμόσιμων λύσεων που είναι πιθανότερο να γίνουν αποδεκτές από τους υπαλλήλους λόγω της συμμετοχής τους στην ανάπτυξή τους.
- ✓ Τέλος στα προγράμματα ανάπτυξης υπαλλήλων που στοχεύουν στην υποκίνηση των εργαζομένων, η σύγκριση των εκτιμήσεων των εποπτών και των αυτό-αξιολογήσεων μπορεί να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τις δυνάμεις και αδυναμίες που είναι δυνατό να γίνουν αντιληπτές, καθώς επίσης μπορεί να συμβάλει και στον εντοπισμό της ανάγκης για εκπαίδευση.

5.3 Η ΝΕΑ ΤΑΣΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στο τέταρτο κεφάλαιο ασχοληθούμε με τη συνέντευξη αξιολόγησης και όλα εκείνα τα στοιχεία που συναποτελούν την πραγμάτωσή της. Στην εν λόγω ενότητα θα επισημάνουμε μια νέα τάση που παρουσιάζεται αναφορικά με την πραγμάτωση της συνέντευξης αξιολόγησης.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις που διαδραματίζονται στις μέρες μας γίνονται ορατές και στις συνεντεύξεις αξιολόγησης των υφιστάμενων εργαζομένων. Προτάθηκε λοιπόν η υποβάθμιση των παραδοσιακών συνεντεύξεων αξιολόγησης των εργαζομένων και η εισαγωγή διαδικτυακών συστημάτων για την ενημέρωση των υπαλλήλων αναφορικά με την απόδοσή τους. Μερικές πιθανές μορφές του νέου αυτού προτεινόμενου τρόπου ανατροφοδότησης των υπαλλήλων θα λαμβάνουν χώρα είτε μέσω προσωπικής ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mail), είτε μέσω επιλήξεων και προειδοποιήσεων με «έντυπα πειθαρχίας»³⁴¹. Όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς, η υιοθέτηση μιας τέτοιας πρακτικής σαφώς θα έχει οπαδούς αλλά και πολέμιους.

Πολλοί είναι εκείνοι που ισχυρίζονται πως η ανατροφοδότηση της απόδοσης των υπό αξιολόγηση υπαλλήλων γίνεται μάλλον αρνητική σε ένα δικτυακό περιβάλλον και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, σε αντίθεση με την παραδοσιακή πρόσωπο με πρόσωπο μέθοδο. Η παροχή της ανατροφοδότησης μέσω της αλληλογραφίας δεν δίνει τη δυνατότητα να υπάρξει μια διαδραστική επικοινωνία στην οποία μπορεί να συζητήσεις τα θέματα που σε απασχολούν και να μεταπηδήσεις με αφορμή τη ροή της συζήτησης και σε άλλες εργασιακές παραμέτρους. Το ίδιο ακριβώς μήνυμα, όταν μεταβιβάζεται μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, αντιλαμβάνεται πολύ πιο αρνητικά σε σύγκριση με τη μετάδοσή του με οποιοδήποτε άλλο τρόπο (λόγου χάρι, προφορικά)³⁴². Επίσης η παροχή ανατροφοδότησης μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι συνήθως αναποτελεσματική αναφορικά με τη διαπραγμάτευση των κοινών αντιλήψεων σε πολύπλευρα αμφιλεγόμενα, δύσκολα να οριστούν και ίσως συναισθηματικά φορτισμένα θέματα. Για παράδειγμα, η απόπειρα επίλυσης διαφορών με τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορεί να οδηγήσει σε μια κλιμάκωση της διαφωνίας παρά σε επίλυση της σύγκρουσης και υπάρχει η πιθανότητα να προκληθεί ανεπανόρθωτη ζημιά στις διαπροσωπικές σχέσεις³⁴³. Σε αντίθεση, δεδομένου ότι ο αξιολογητής για τη μεταφορά της ανατροφοδότησης προς τον αξιολογούμενο εμπλέκεται σε μια διαπροσωπική επικοινωνία, δίνεται η δυνατότητα της άμεσης επίλυσης των όποιων διαφορών και όχι τις διαιωνίσεις τους που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τις μελλοντικές τους σχέσεις. Τα προαναφερθέντα επιχειρήματα ενδυναμώνουν την άποψη ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, αναφορικά με την συνέντευξη για την αξιολόγηση της απόδοσης των υφιστάμενων εργαζομένων, θα οδηγήσει σε μια αποτελεσματικότερη ανταλλαγή πληροφοριών³⁴⁴.

Σίγουρα η αντικατάσταση της συνέντευξης αξιολόγησης με διαδικτυακά συστήματα αναφορικά με την ενημέρωση των υπαλλήλων για την απόδοση τους αποτελεί μια τάση της διαδικτυακής κοινωνίας που τείνουμε να βιώνουμε ολοένα και περισσότερο στις μέρες μας. Οι επιχειρήσεις αναλογιζόμενες το τι πραγματικά επιθυμούν να επιτύχουν μέσω της συνέντευξης αξιολόγησης και κρίνοντας και τους δύο τρόπους που είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί θα επιλέξουν εκείνη που θεωρούν καταλληλότερη για τη φιλοσοφία και κουλτούρα που πρεσβεύουν.

- ²⁹⁶ Daniel, V., Faes, E. (2003), "The role of human resource management in implementing a new agreement between employers and employees", Springer-Verlag, London, Vol. 17, pp. 134 - 149
- ²⁹⁷ Nadler, DA., Tushman, NL. (1999), "The organization of the future: strategic imperatives of the 21st century, Organ Dyn , Vol. 28, No. 4, pp. 45 - 59
- ²⁹⁸ Op. cit., Daniel, V., Faes, E. (2003), source: Rousseau, DM., Geller, MM. (1994), "Human resources practices: administrative contract makers", Hum Resour Manage, Vol. 33, pp. 33 - 385
- ²⁹⁹ Ehrlich, CJ. (1994), "Creation an employer-employee relationship for the future", Hum Resour Manage, Vol. 36, pp. 495 - 496
- ³⁰⁰ Barney, J.B. (1986), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", Academy of Management Review, Vol. 11, pp. 656-665
- ³⁰¹ Lado, A., Wilson, M.C. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency- based perspective", academy of Management Review, Vol. 19, pp. 699-727
- ³⁰² Amit, R., Shoemaker, J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rents", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 33-46
- ³⁰³ Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1995), "Competing on resources: Strategy for the 1990s", Harvard Business Review, Vol. 73, No. 4, pp. 118-128
- ³⁰⁴ Arvey, R., Murphy, K., (1998), "Performance evaluation in work settings", Annual Review of Psychology, Vol. 49, pp.141-168
- ³⁰⁵ Rynes, S., Brown, K., Colbert, A., (2002), "Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs", Academy of Management Executive, Vol. 16, No. 3, p. 101
- ³⁰⁶ Guralnik, O., Rozmarin, E., So, A., (2004), "Forced distribution: Is it right for you?", Human Resource Development Quarterly, pp. 339-345).
- ³⁰⁷ Goffin, R., Gellatly, I., Paunonen, S., Jackson, D., Meyer, J., (1996), "Criterion validation of two approaches to performance appraisal: The behavioral observation scale and the relative percentile method", Journal of Business and Psychology, Vol. 11, No. 1, pp.23-34
- ³⁰⁸ Roch, S., Sternburgh, A., Caputo, P., (2007), "Absolute vs. relative performance rating formats: Implications for fairness and organizational justice", International Journal of Selection and Assessment, Vol. 15, No. 3, pp. 302-316
- ³⁰⁹ Για διευκόλυνση όλων στην εν λόγω διπλωματική εργασία θα χρησιμοποιείται η συντόμηση **FDS**
- ³¹⁰ Op. cit., Guralnik, O., Rozmarin, E., So, A., (2004), pp. 339-345
- ³¹¹ Pfeffer, J., Sutton, R., (2006), "Evidence-based management", Harvard Business Review, Vol. 84, No. 1, pp.62-74
- ³¹² Bates, S., (2003), "Forced ranking", HR Magazine, pp.62-68
- ³¹³ Op. cit., Pfeffer, J., Sutton, R., (2006), pp.62-74
- ³¹⁴ Pfeffer, J., (2001), "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health", Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 4, pp. 248-259
- ³¹⁵ Scullen, S., Bergey, P., Aiman-Smith, L., (2005), "Forced distribution rating systems and the improvement of workforce potential: A baseline simulation", Personnel Psychology, Vol. 58, No. 1, pp.1-32
- ³¹⁶ Blume, B., Baldwin. T., Rubin. R., (2009), "Reactions to Different Types of Forced Distribution Performance Evaluation Systems", Springer Science and Business Media, Vol. 24, pp. 79
- ³¹⁷ Op. cit., Blume, B., Baldwin. T., Rubin. R., (2009), pp. 79
- ³¹⁸ Op. cit., Blume, B., Baldwin. T., Rubin. R., (2009), pp. 80 source: Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Michaels, E., (2002), "A new game plan for C players", Harvard Business Review, Vol. 83, pp.80-88
- ³¹⁹ Op. cit., Scullen, S., Bergey, P., Aiman-Smith L., (2005), p.3
- ³²⁰ Op. cit., Scullen, S., Bergey, P., Aiman-Smith L., (2005), pp.1-32, source: Organ, D., (1990), "The subtle significance of job satisfaction", Clinical Laboratory Management Review, pp. 94-98
- ³²¹ Op. cit., Scullen, S., Bergey, P., Aiman-Smith L., (2005), pp. 27-29
- ³²² Op. cit., Blume, B., Baldwin. T., Rubin. R., (2009), p. 80
- ³²³ Gerhart, B., Milkovich, G., (1990), "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", Academy of Management Journal, Vol. 33, pp. 663-691
- ³²⁴ Lawler, E., (2003), "Reward practices and performance management effectiveness", Organizational Dynamics, Vol. 32, pp. 396-404
- ³²⁵ Op. cit., Blume, B., Baldwin. T., Rubin. R., (2009), p. 81

³²⁶Op. cit., Blume, B., Baldwin, T., Rubin, R., (2009), p. 81, source: Welch, J., (2001), “Jack: straight from the gut”, New York: Warner Books, Inc

³²⁷Milne, J., (2002), “Checking in: Survey shows frequency of employee performance reviews”, Canadian Manager, Vol. 27, p. 2

³²⁸Yael, B., Tamar, S., (2005), “Perceived Fairness of the Mystery Customer Method: Comparing Two Employee Evaluation Practices”, Employee Responsibilities and Right Journal, Vol. 17, No. 4, pp. 231-243

³²⁹Greenberg, J., (1986), “Determinants of perceived fairness of performance evaluations”, Journal of Applied Psychology, pp. 340-342

³³⁰Ibid., pp. 340-342 source: Thibaut, J., Walker, L., (1975), “Procedural Justice: Psychological Analysis”, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

³³¹Υπάρχει ένα σημαντικό σώμα κειμένων της λογοτεχνίας που ασχολούνται με τη δικαιοσύνη στις επιχειρήσεις, στο οποίο καλό θα ήταν να αναφερθούμε εν συντομία στο σημείο αυτό. Ο όρος «Οργανωτική δικαιοσύνη» αρχικά επινοήθηκε από τον Greenberg τη δεκαετία του και έχει γενικά τεκμηριωθεί ότι περιλαμβάνει τρία διαφορετικά στοιχεία :

(1) τη «**διανεμητική δικαιοσύνη**»: αυτή βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην θεωρία της ισότητας και παραπέμπει στη δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων που ένα άτομο λαμβάνει

(2) τη «**διαδικαστική δικαιοσύνη**» : η αντίληψη για το δίκαιο χαρακτήρα των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να καθοριστούν οι αποφάσεις αναφορικά με τα αποτελέσματα

(3) Interactional justice: the term was conceived by Bies and Moag (1986) (3) τη « **διαλειτουργική δικαιοσύνη**»: ο όρος επινοήθηκε από τον Bies και Moag το 1986 and relates to the και σχετίζεται με την perceived fairness of the interpersonal communication θεωρία του δίκαιου χαρακτήρα της διαπροσωπικής επικοινωνίας krelating to organizational procedures.αι τις σχετικές οργανωτικές διαδικασίες.

Η έρευνα σχετικά με αυτή την ορολογία σε μεγάλο βαθμό περιορίζεται στις ΗΠΑ, όπου η δίκαιη διαδικασία της λήψης αποφάσεων έχει λάβει μεγάλη προσοχή και σε σχέση με την αξιολόγηση και την επιλογή καθώς επίσης και στο πλαίσιο της αξιολόγησης των επιδόσεων. Source: McDowall, A., Fletcher, C., (2003), “Employee development: an organizational justice perspective”, Psychology Department, Goldsmith’s College, University of London, London UK, Vol. 33, No. 1, pp. 7-29

³³²Douthitt, E., Aiello, J., (2001), “The role of participation and control in the effects of computer monitoring on fairness perceptions, task satisfaction, and performance”, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 5, pp. 867-874

³³³Maras, M., Papanis, E., (2008), “A Comparison of the Different Performance Appraisal Methods: Traditional, 360 Degree and TQM Performance Appraisal Systems, Greek Social Research

³³⁴Stoker, J., Van der Heijden, B., (2001), “Competence Development and Appraisal in Organizations”, Journal of Career Development, Vol. 28, No. 2, pp. 97-113

³³⁵McNabb, R., Whitfield, K., (2001), “Job Evaluation and High Performance Work Practices: Compatible or Conflictual?”, Journal of Management Studies, Vol. 38, No. 2, pp. 293-312

³³⁶Walker, M., (1995), “Moral Understandings, Alternative “Epistemology” for a Feminist Ethics”, Westview Press, pp.139-152

³³⁷Op. cit., Waldman, D., Atwater, L., Antonioni, D., (1998), pp. 86-94

³³⁸Van der Heijden, B., (2001), “Age and assessments of Professional Expertise: The Relationship between Higher Level Employees, Age and Self-Assessments or Supervisor Ratings of Professional Expertise”, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 9, No. 4, pp.309-324

³³⁹Ferner, A., (2000), “The Underpinnings of “Bureaucratic” Control Systems: HRM in Europe Multinationals”, Journal of Management Studies, Vol. 37, No. 4, pp.521-540

³⁴⁰Brutus, S., Deraveh, M., (2002), “Multisource Assessment Programs in Organizations: An Insider’s Perspective”, Human Resource Development Quarterly, Vol. 13, No. 2, pp.187-202

³⁴¹Kurtzberg, T., Naquin, C., Belkin, L., (2005), “Electronic performance appraisals: the effects of e-mail communication on peer ratings in actual and simulated environments”, Organizational Behaviour and Human Decision Process, pp. 216-226

³⁴²Kurtzberg, T., Belkin, L., Naquin, C., (2006), “The effect of e-mail on attitudes towards performance feedback”, International Journal of Organizational Analysis, pp. 4-21

³⁴³Johnson, L., (2002), “Does e-mail escalate conflict?”, MIT Sloan Management Review, pp. 14-15

³⁴⁴Kahai, S., Cooper, R., (2003), “Exploring the core concepts of media richness theory: The impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality”, Journal of Management Information Systems, pp. 263-299

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας θα παραθέσουμε τα συμπεράσματα που είναι δυνατό να εξάγουμε από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήσαμε καθώς και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Για να κατανοήσει κανείς τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να ανατρέξει στην ιστορική της εξέλιξη. Η εξέλιξη αυτή συμβαδίζει με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων στα πλαίσια των επιχειρήσεων καθώς και με τις γενικότερες εξελίξεις στη θεωρία και πρακτική του μάνατζμεντ. Ουσιαστικά, μετά Β' Παγκόσμιο πόλεμο πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν Τμήμα Προσωπικού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της επιχείρησης και με γνώμονα τον ανθρώπινο παράγοντα εναρμονίζει μια πληθώρα αρμοδιοτήτων. Είναι υπεύθυνη για την επιλογή, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, τις αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης, την αξιολόγηση των εργαζομένων, την ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, για τη διατήρηση των ανοιχτών γραμμών επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων και τέλος για τη διαρκή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη.

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που λειτουργούν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, ολοένα και περισσότερο συντελούνται διάφορες αλλαγές στο εξωτερικό και οργανωσιακό της περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν θα πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργήσουν δραστικά και να προσαρμοστούν στην εκάστοτε νέα τάξη πραγμάτων αποτελεσματικά και γρήγορα.

6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο εν λόγω κεφάλαιο διαπραγματευτήκαμε το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Όποια ορολογία και αν χρησιμοποιήσουμε αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης (λόγου χάρι «ανασκόπηση απόδοσης» είτε «ετήσια ανασκόπηση»), οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η απόδοση είναι εκείνη που αποτελεί

τον συνδυαστικό κρίκο μεταξύ των δύο ακρογωνιαίων λίθων δηλαδή του ατόμου-υπό αξιολόγηση υπαλλήλου και της εργασίας-αντικειμένου πάνω στην οποία αξιολογείται ο υπάλληλος.

Παρατηρούμε ότι οι χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων καλύπτουν ένα εκτενές φάσμα ούτως ώστε να κατανοηθεί πληρέστερα η χρησιμότητα της αξιολόγησης και ουσιαστικά να τονιστεί η αναγκαιότητα σαφήνειας και ακρίβειας όλων των επιμέρους στοιχείων που την αποτελούν. Μια επισήμανση αναφορικά με μία από τις χρήσεις της αξιολόγησης απόδοσης, εκείνης της σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου, έγκειται στο ότι διακρίνεται μια θετική σχέση μεταξύ αξιολόγησης και υλικών επιβραβεύσεων. Σίγουρο πάντως είναι, ότι σε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αμοιβών που εκτός από τις βασικές νομοθετημένες χρηματικές απολαβές θα πρέπει να περιλαμβάνει και πακέτα παροχών προς τους υπαλλήλους της.

Αναφορικά με τις προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης συμπεραίνουμε ότι η υποκειμενικότητα ή αντικειμενικότητα στοιχείων και παραγόντων, δυσχεραίνουν το έργο της αξιολόγησης του υπαλλήλου. Για να περιοριστούν λοιπόν οι όποιες δυσκολίες κρίνονται αναγκαία συστατικά της διαδικασίας της αξιολόγησης, ο καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης, ο προσδιορισμός προτύπων βάση των οποίων αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων, η ορθή σχεδίαση ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης καθώς και το γεγονός ότι το κλίμα που επικρατεί κατά την αξιολόγηση θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την κουλτούρα και τις ευρύτερες αξίες της επιχείρησης αναφορικά με τις δυνατότητες βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού της. Ένα τελευταίο σημείο που θα θέλαμε να επισημάνουμε αναφορικά με τις προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι ότι εκείνες βαραίνουν ισόποσα και τις δύο άκρες του συστήματος αξιολόγησης, δηλαδή τον υπάλληλο και το ως προς αξιολόγηση έργο. Αντιθέτως, οι δύο πρώτες κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης που παρατέθηκαν στο εν λόγω κεφάλαιο αφορούν μόνο το άκρο του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου και διαχωρίστηκαν με βάση τα προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υπαλλήλου, τη συμπεριφορά του και την αποτελεσματικότητά του ως προς την εργασία του.

Στις μεθόδους αξιολόγησης με βάση τα προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά γίνεται προσπάθεια μείωσης της επιρροής του ρόλου του αξιολογητή ως προς το αποτέλεσμα, ούτως ώστε να ελαττωθεί η υποκειμενικότητα που είναι δυνατό εκείνος να τους προσδώσει. Ωστόσο όμως κάτι τέτοιο δεν πραγματοποιείται στο σύνολο των μεθόδων

που αποτελούν την συγκεκριμένη κατηγορία με αποτέλεσμα το στοιχείο της υποκειμενικότητας να εμφανίζεται έντονα.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά παρέχουν μεγαλύτερο έδαφος δράσης στον αξιολογητή μεγεθύνοντας και τον αξιολογικό του ρόλο του. Οι περισσότερες παρουσιάζουν τις επιθυμητές από την πλευρά της επιχείρησης συμπεριφορές πάνω στις οποίες αξιολογείται ο υπάλληλος ως προς το βαθμό που τις κατέχει ή τις κατακτά κατά τη διάρκεια παραγωγής της εργασίας του. Οι εν λόγω μέθοδοι, συγκλίνουν με τις προηγούμενες ως προς το ότι αξιολογούνται μη ποσοτικά μετρήσιμα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, με τη διαφορά όμως ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά προσπαθούν να κάνουν τις συμπεριφορές ποσοτικά μετρήσιμες ορίζοντάς τις ως τις επιθυμητές για κάθε υπάλληλο με αποτέλεσμα να αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο τελικά ο υπό αξιολόγηση υπάλληλος τις κατέχει ή όχι.

Οι μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα αντιθέτως αξιολογούν το άλλο άκρο του διπόλου της αξιολόγησης δηλαδή το παραγόμενο έργο. Στην συγκεκριμένη κατηγορία αναφερόμαστε σε καθαρά ποσοτικές μεθόδους που τείνουν να περιορίζουν όσο είναι δυνατό το ρόλο του αξιολογητή.

Αναφερόμενοι στις μεθόδους αξιολόγησης στο σύνολο τους παρατηρήσαμε ότι οι περισσότερες λειτουργούν στο μέγιστο βαθμό όταν χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά και όχι μεμονωμένα.

Επιπρόσθετα, παρατηρώντας την ενότητα που αναφερθήκαμε στη συμμετοχή στην αξιολόγηση επισημαίνουμε ότι η αυτοαξιολόγηση τείνει να λειτουργεί αντικειμενικότερα όταν χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με τις υπόλοιπες μεθόδους στις οποίες ο αξιολογητής κατέχει περισσότερο ή λιγότερο ενεργό ρόλο δηλαδή είτε ως επιβλέπων, είτε ως συνάδελφος, είτε τέλος ως πελάτης. Συνδυασμός των τριών τελευταίων θα λέγαμε ότι αποτελεί η αξιολόγηση 360° μοιρών που ταυτόχρονα εμπερικλείει αξιολογήσεις που προέρχονται τόσο από εσωτερικές, όσο και από εξωτερικές πηγές.

Αξίζει να επισημάνουμε επίσης ότι με το κεφάλαιο των μεθόδων αξιολόγησης καταλήξαμε στα βασικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης, χαρακτηριστικά τα οποία βέβαια προέκυψαν ως προαπαιτούμενα σε κάθε παρουσίαση μιας μεθόδου αξιολόγησης. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι άλλα από την εγκυρότητα, την αξιοπιστία, την αντικειμενικότητα, τη συγκρισιμότητα καθώς και τη συνέπεια με τη θέση.

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους, κάθε μια είναι εκείνη η οποία με βάση τις ανάγκες, τους στόχους, τη φιλοσοφία, την εταιρική της κουλτούρα και την πληθώρα των στοιχείων που εκείνη κρίνει και αριθμεί σημαντικά θα πρέπει είτε μέσω μιας μεθόδου αξιολόγησης, είτε μέσω του συνδυασμού διαφόρων να επιλέξει την καταλληλότερη για εκείνη.

Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να σταθούμε και στα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρατήρηση των προβλημάτων που είναι δυνατό να προκύψουν κατά την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Στις περισσότερες περιπτώσεις που παραβιάζονται οι βασικές προϋποθέσεις αναφορικά με την πραγμάτωση μιας αξιολόγησης προκύπτουν δυσλειτουργίες. Επίσης στην περίπτωση που ο ρόλος του αξιολογητή αντί να ελαττωθεί αυξηθεί, ταυτόχρονα προκύπτουν προβλήματα που σχετίζονται με την αντικειμενικότητα του αποτελέσματος της αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου.

Εν κατακλείδι αυτό το οποίο οφείλουμε να επισημάνουμε είναι ότι σαφέστατα είναι πολύ δύσκολο επιτεύξιμος ο στόχος της αντικειμενικής αξιολόγησης των εργαζομένων εφόσον βασικό της συστατικό είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και από την πλευρά του αξιολογητή και από την πλευρά του αξιολογούμενου.

6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Μετά την πραγματοποίηση της αξιολόγησης, το επόμενο στάδιο είναι η ανακοίνωσή της στους ενδιαφερόμενους. Ένα ορθά σχεδιασμένο πρόγραμμα βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων περιλαμβάνει και την συνέντευξη αξιολόγησης.

Η επιλογή της κατάλληλης προσέγγισης για την παροχή ανατροφοδότησης αλλά και ο ρόλος που θα κληθεί να ενσαρκώσει ο αξιολογητής διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο αναφορικά με τους στόχους που επιθυμούνται να επιτευχθούν μέσω μιας συνέντευξης αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, ο ρόλος που ενσαρκώνει ο κάθε αξιολογητής σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά που υιοθετεί (λόγου χάρη να είναι κατανοητός και συγκεκριμένος), είναι δυνατόν να ωθούν την διαδικασία σε μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Για την επίτευξη των ιδεατών αποτελεσμάτων αναφορικά με τη συνέντευξη αξιολόγησης, οι ιθύνοντες καλούνται να ακολουθήσουν συγκεκριμένες πρακτικές τόσο πριν, όσο κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωση της συνέντευξης αξιολόγησης. Η συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να ειπωθεί ως μια εκπαιδευτική διαδικασία που

στόχο έχει να συμβάλλει στην βελτίωση και ανάπτυξη του εργαζομένου και άρα ο σωστός προγραμματισμός της κρίνεται απαραίτητος.

Τα όποια προβλήματα που είναι φυσικό να παρατηρούνται στη φάση της αξιολόγησης και αφορούν κυρίως τη μη ταύτιση των απόψεων του «κριτή» και του υφισταμένου είναι δυνατό να αποφευχθούν εφόσον τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την αξιολόγηση βασίζονται σε συγκεκριμένα και καταγεγραμμένα συμβάντα της εργασίας του αξιολογούμενου και στόχο έχουν όχι την επίπληξη και κριτική του αλλά την αναζήτηση των αιτιών που τα προκάλεσαν, τη λύση τους και κατά επέκταση την αποφυγή τους στο μέλλον.

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι η συνέντευξη αξιολόγησης εφόσον είναι σωστά οργανωμένη, χρησιμοποιείται για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργαζομένου και αντιμετωπίζεται σαν μια εκπαιδευτική διαδικασία, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης. Η σύγκλιση των διαδικασιών της αξιολόγησης με την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη.

6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 5ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

6.4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ ΤΗΣ ΔΑΠ

Με την πάροδο του χρόνου και των εξελίξεων του παγκόσμιου γίνεσθαι, όλο και περισσότερες νέες ανάγκες προβάλλουν επιτακτικές για τον κόσμο των επιχειρήσεων. Όπως είναι φυσικό η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δε θα ήταν δυνατό να παραμείνει ανεπηρέαστη από τις εξελίξεις αυτές. Καλείται λοιπόν να διασφαλίσει ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στηρίζουν άμεσα τους εργασιακούς στόχους. Η εν λόγω πρακτική είναι δυνατό να ενισχυθεί μέσω της κατάλληλης οργάνωσης, της σωστής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, την ενσωμάτωση έγκαιρης και εύκολα προσβάσιμης γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό και τέλος την ενίσχυση της σχέσης της εταιρείας με τους εργαζομένους μέσω της μύησής τους στην εταιρική κουλτούρα. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι εκείνη που θα πρέπει να σφυρηλατήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τη διοίκηση ούτως ώστε μέσω της εποικοδομητικής συνεργασίας των δύο μερών να ωφεληθεί στο μέγιστο η επιχείρηση. Οι νέες τάσεις είναι επιτακτικές και καλούν εκείνους που θέλουν να συνεχίσουν να είναι αποτελεσματικοί, να τις

ακολουθήσουν. Προς την κατεύθυνση αυτή το τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων καλείται εφαρμόσει όλες τις απαιτούμενες νέες τεχνολογίες, δομές, και διαδικασίες οι οποίες θα της εξασφαλίζουν τους καταλληλότερους εργαζομένους. Εν κατακλείδι ο σημαντικότερος ίσως ρόλος που καλείται να διαδραματίσει είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα δημιουργεί αξία για την εταιρεία και ταυτόχρονα θα αποτρέπει την απομίμησή του από τους ανταγωνιστές.

6.4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΑ FDS

Όπως έχουμε ήδη επισημάνει οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να μετρήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους χρησιμοποίησαν συστήματα και μεθόδους αξιολόγησης. Όμως τα μειονεκτήματα που παρατηρήθηκαν κατά τη χρήση των μεθόδων αξιολόγησης, οδήγησαν τους ιθύνοντες των επιχειρήσεων στην αναζήτηση νέων πρακτικών. Κατάληξαν λοιπόν στην επιλογή συγκριτικών μεθόδων αξιολόγησης υπό τη μορφή όμως των Συστημάτων Καταναγκαστικής Διανομής, Forced Distribution Systems, FDS.

Όπως κάθε τι καινούργιο έτσι και η εφαρμογή των νέων αυτών συστημάτων που γίνεται ολοένα και πιο συχνή, συναντά επικριτές και υποστηρικτές τόσο στα χαμηλότερα όσο και στα υψηλότερα κλιμάκια των επιχειρήσεων. Τα κυριότερα θέματα διαφωνίας σχετικά με την εφαρμογή των παραπάνω συστημάτων αποτελούν τα κριτήρια τοποθέτησης των υπαλλήλων που κρίνονται σε χαμηλά κλιμάκια απόδοσης και η μετέπειτα αντιμετώπισή τους όσον αφορά την παραμονή τους ή όχι στην εταιρεία. Ενώ σημαντικές διαφορές προκύπτουν και αναφορικά με την αμοιβή των εργαζομένων που έχουν σημαντική απόκλιση στην απόδοσή τους.

Κρίνεται σκόπιμο να επισημάνουμε πως και η νέα αυτή τάση αναφορικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Και πάλι η επιχείρηση είναι εκείνη που θα επιλέξει και θα αποφασίσει αν η νέα αυτή αξιολογική τάση κρίνεται καταλληλότερη ή όχι.

6.4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ «ΜΕΘΟΔΟ ΠΕΛΑΤΗΣ ΜΥΣΤΗΡΙΟ»

Αναφορικά με τη μέθοδο αξιολόγησης «πελάτης-μυστήριο», οφείλουμε να επισημάνουμε ότι, η έλλειψη ενημέρωσης προς τους εργαζομένους ότι υπόκεινται σε αξιολόγηση, η μικρή διάρκειά της διαδικασίας αξιολόγησης, η ενδεχόμενη έλλειψη του απαραίτητου υποβάθρου από τη μεριά του αξιολογητή για τη διεκπεραίωση της διαδικασίας, καθώς και οι μη καθορισμένες συνθήκες διεξαγωγής της συγκεκριμένης μεθόδου, καθιστούν τα αποτελέσματά της αμφιβόλου αξιοπιστίας και αμεροληψίας, ενώ επίσης μελετητές κρίνουν ότι η συγκεκριμένη μέθοδος αν και διευκολύνει σημαντικά τη συλλογή πληροφοριών για την απόδοση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, κλονίζει το αίσθημα δικαιοσύνης που οι υπό αξιολόγηση υπάλληλοι αισθάνονται.

6.4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ «ΜΕΘΟΔΟ 360° ΜΟΙΡΩΝ»

Η «αξιολόγηση 360° μοιρών», που αποτελεί μια συμπληρωματική μέθοδο αξιολόγησης και ανάπτυξης του προσωπικού και δεν έχει στόχο να αντικαταστήσει τις ήδη υπάρχουσες μεθόδους, στόχο έχει να συμβάλλει μέσω τις πληθώρας των πληροφοριών που δύναται να προσφέρει στην αντικειμενικότερη και ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων. Η εν λόγω μέθοδος προσφέρει ακριβέστερα αποτελέσματα, μιας και στη διαδικασία της συμμετέχει ένα μεγάλος αριθμός προσώπων που έρχονται σε επαφή με τον αξιολογούμενο κατά τη διάρκεια διαφορετικών εργασιών του, κρίνοντας τον τόσο για τα χαρακτηριστικά του όσο και για την πραγμάτωση των δραστηριοτήτων του.

Ο συνδυασμός της εν λόγω μεθοδολογίας με κάποια άλλη μέθοδο αξιολόγησης είναι δυνατό να οδηγήσουν στην συγκομιδή ουσιαστικών πληροφοριών που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στο να επιλέξει το κατάλληλο πρόγραμμα βελτίωσης και ανάπτυξης του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου.

Εν κατακλείδι, η ανάπτυξη της μεθόδου «αξιολόγησης 360° μοιρών», φανερώνει ότι τα μειονεκτήματα της όπως το υψηλό κόστος και ο σημαντικός χρόνος που απαιτείται αντισταθμίζονται από τα σημαντικά οφέλη που η σωστή χρήση της προσφέρει στην επιχείρηση που την εφαρμόζει. Θα μπορούσε ωστόσο, εφόσον ξεπεραστούν τα προαναφερθέντα μειονεκτήματα και σε συνδυασμό με τη συνεχή και ουσιαστική

ενημέρωση των ατόμων που συμβάλλουν στη συγκέντρωση των πληροφοριών, να αποτελέσει μια από τις ιδανικότερες και πιο πρόσφορες μεθόδους.

6.4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ E-MAIL ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η νέα τάση που έχει λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια στο χώρο των συνεντεύξεων που διεξάγονται στα πλαίσια της αξιολόγησης του προσωπικού, δημιουργήθηκε ίσως ως αποτέλεσμα των τεχνολογικών εξελίξεων και πιο συγκεκριμένα τις έξαρσης των διαδικτυακών συστημάτων επικοινωνίας. Σύμφωνα λοιπόν με τη φιλοσοφία της εν λόγω μεθόδου, ο παραδοσιακός τρόπος με τον οποίο διεξάγεται η συνέντευξη αξιολόγησης των εργαζομένων και ο οποίος βασίζεται κατά κύριο λόγο στη διαπροσωπική επικοινωνία, δύναται να αντικατασταθεί από διαδικτυακή επικοινωνία η οποία μπορεί να πάρει τη μορφή προσωπικής αλληλογραφίας (e-mail) ή εντύπων πειθαρχίας. Η προαναφερθείσα εξέλιξη έχει δεχθεί ποικίλες κριτικές καθώς παρεμποδίζει την αμεσότητα της προσωπικής επικοινωνίας, τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης και διαπραγμάτευσης μεταξύ του αξιολογητή και των αξιολογουμένων, καθώς και όλων των ωφελειών που προκύπτουν από μια εποικοδομητική και ουσιαστική επικοινωνία. Εντούτοις, το κατά πόσο στον τομέα αυτό η επιχείρηση θα ακολουθήσει τις προσταγές της τεχνολογίας η θα μείνει πιστή στην παραδοσιακή διεκπεραίωση της συνέντευξης αξιολόγησης εξαρτάται από τους στόχους που εκείνη επιδιώκει να πετύχει μέσω της συνέντευξης αυτής, καθώς και από την ευρύτερη φιλοσοφία και κουλτούρα που τη διέπουν.

Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η επίτευξη του στόχου της αντικειμενικής αξιολόγησης των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Για το σκοπό αυτό κρίνεται απαραίτητη η συνεχής βελτίωση του τρόπου χρήσης των εργαλείων της αξιολόγησης καθώς και η περαιτέρω έρευνα για την ανεύρεση εκείνης της μεθόδου αξιολόγησης που είναι δυνατό να είναι αποδεκτή τόσο από τον αξιολογητή όσο και από τον αξιολογούμενο και συνάμα με τη χρήση της να επιτυγχάνονται και τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Προς την κατεύθυνση αυτή εξάλλου είναι δυνατό να βοηθήσει και η πραγμάτωση περιπτώσιολογικών και συγκριτικών μελετών σε σχέση με το τι πραγματοποιείται σε

μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις αναφορικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Θα είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον μέσω ερευνών που θα πραγματοποιηθούν και θα έρθουν στο φως της δημοσιότητας να εντοπίσουμε ποιες είναι οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι αξιολόγησης στις μέρες μας, καθώς και αν παρατηρούνται συγκεκριμένες τάσεις στους διάφορους κλάδους απασχόλησης αναφορικά με την υιοθέτησή τους. Εν κατακλείδι μια έρευνα η οποία θα είναι δυνατό να προσδώσει στοιχεία αναφορικά με τις ομοιότητες ή τις διαφορές που παρουσιάζουν τα συστήματα αξιολόγησης που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις τόσο του εξωτερικού όσο και της Ελλάδος κρίνεται με μεγάλο ενδιαφέρον.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

Έντυπο Αξιολόγησης με τη χρήση της Μεθόδου της Διαγραμματικής Κλίμακας

ΠΗΓΗ: Χυτήρης, Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», INTERBOOKS, Αθήνα, σελ. 236-238

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ					
Παράγοντας που αξιολογείται	Μη ικανοποιητική 1	Μέτρια 2	Ικανοποιητική 3	Πολύ καλή 4	Εξαιρετική 5
Ποσότητα εργασίας (Μονάδες, όγκος)	Απόδοση πολύ μικρή για να διατηρήσει τη θέση χωρίς βελτίωση <input type="checkbox"/>	Κάτω της αναμενόμενης (προτύπου) <input type="checkbox"/>	Απόδοση που ικανοποιεί τις απαιτήσεις (πρότυπο) <input type="checkbox"/>	Ξεπερνά τις απαιτήσεις (πρότυπο) <input type="checkbox"/>	Εξαιρετική απόδοση και σε ταχύτητα και σε ποσότητα <input type="checkbox"/>
Ποιότητα εργασίας (Ακρίβεια, ορθότητα, απουσία λαθών)	Ακρίβεια, ορθότητα κάτω της αναμενόμενης. Συχνά λάθη (Πολλά παράπονα πελατών) <input type="checkbox"/>	Έλλειψη ακρίβειας, ορθότητας σε μερικές περιπτώσεις (Μερικά παράπονα πελατών) <input type="checkbox"/>	Ακρίβεια, ορθότητα που ικανοποιεί τις απαιτήσεις (πρότυπο) (Ελάχιστα παράπονα πελατών) <input type="checkbox"/>	Απόδοση υψηλής ποιότητας Πολύ καλή δουλειά (θετικά σχόλια από πελάτες) <input type="checkbox"/>	Ακρίβεια, ορθότητα εξαιρετική, Τέλεια ολοκληρωμένη δουλειά (Επαινοι από πελάτες) <input type="checkbox"/>
Γνώση εργασίας (Έχει πληροφόρηση και κατανοεί όλες τις πλευρές της εργασίας)	Είναι ελάχιστα τα όσα γνωρίζει για τη δουλειά του <input type="checkbox"/>	Δεν γνωρίζει μερικά στοιχεία για τη δουλειά του <input type="checkbox"/>	Γνωρίζει όσα χρειάζονται για την δουλειά του <input type="checkbox"/>	Γνωρίζει πολύ καλά όλες τις φάσεις - πλευρές της δουλειά του <input type="checkbox"/>	Εξαιρετική γνώση της δουλειάς, πολύ περισσότερη από αυτήν που απαιτείται <input type="checkbox"/>

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΛΟΣΗΣ					
	Μή ικανοποιητική 1	Μέτρια 2	Ικανοποιητική 3	Πολύ καλή 4	Εξαιρετική 5
Παράγοντας που αξιολογείται	Αναξιόπιστος Απουσιάζει ή καθυστερεί συχνά. Σπάνια δικαιολογείται ή γίνεται δεκτή η δικαιολογία του <input type="checkbox"/>	Λίγες απουσίες ή καθυστερήσεις (συνήθως δικαιολογημένες) <input type="checkbox"/>	Που και που απουσιάζει ή καθυστερεί αδικαιολογήτως <input type="checkbox"/>	Σπάνια απουσιάζει ή καθυστερεί και δικαιολογείται <input type="checkbox"/>	Δεν απουσιάζει ποτέ, ούτε καθυστερεί <input type="checkbox"/>
Κρίση Ικανότητα να επιλέγει σωστή ή λογική πορεία (τρόπο) δράσης	Πολύ φτωχή κρίση ώστε να διατηρήσει τη θέση του <input type="checkbox"/>	Αρκετές λανθασμένες κρίσεις <input type="checkbox"/>	Μερικές φορές η κρίση του είναι λανθασμένη <input type="checkbox"/>	Σπανιότατα κρίνει λάθος <input type="checkbox"/>	Διαθέτει πολλή περισσότερη κρίση από όση απαιτείται στη θέση αυτή. <input type="checkbox"/>
Στάση έναντι της εργασίας (Ενδιαφέρον, και ενθουσιασμός και συνεργασία)	Πολύ αρνητική στάση για να διατηρήσει τη θέση του, χωρίς βελτίωση. Αδιάφορος Αρνητικός <input type="checkbox"/>	Κάπως καλή. Δεν ικανοποιεί. Πρέπει να βελτιωθεί <input type="checkbox"/>	Ευνοϊκή (θετική) στάση. Ενδιαφέρεται για τη δουλειά, δέχεται γνώμες και συμβουλές από άλλους <input type="checkbox"/>	Υψηλός βαθμός ενθουσιασμού και ενδιαφέροντος Πολύ συνεργάσιμος <input type="checkbox"/>	Ασυνήθης εξαιρετική στάση <input type="checkbox"/>
Πρωτοβουλία (πράξεις, εισηγήσεις, ιδέες)	Ποτέ ή σπάνια παίρνει πρωτοβουλίες	Μερικές φορές παίρνει πρωτοβουλία	Όταν χρειάζεται παίρνει πρωτοβουλία	Αρκετά συχνά (πάνω από το αναμενόμενο)	Πολύ συχνά. Ποσότητα και ποιότητα πρωτοβουλιών εξαιρετική

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Παράγοντας που αξιολογείται	Μη ικανοποιητική 1	Μέτρια 2	Ικανοποιητική 3	Πολύ καλή 4	Εξαιρετική 5
Συνολική εκτίμηση (Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες ποια είναι η γενική σας εντύπωση για την απόδοση του υπαλλήλου.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλα σχόλια				
				
				
				
				

Βεβαιώθηκε από (ανώτερος προϊστάμενος ή προσωπάρχης)

Υπογραφή αμέσου προϊσταμένου - Αξιολογητή

Ημερομηνία 29.12.2001

Ημερομηνία 22.12.2001

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

Υπόδειγμα Εντύπου Αξιολόγησης Απόδοσης

ΠΗΓΗ: Jenks, J., (2005), "The Personnel Management Sourcebook", μετάφραση:
Βελουδάκης Ντίνος, Κριτήριο, σελ 178-180

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όνομα
Τίτλος θέσης
Ημερομηνία

Αναφέρατε περιληπτικά τα κύρια καθήκοντα αυτής της θέσης. Ανάλογα με την ευθύνη δώστε και τον ανάλογο βαθμό σημαντικότητας (βάρος).

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΘΕΣΗΣ - Αξιολογείστε τον εργαζόμενο για κάθε καθήκον και δώστε παραδείγματα της απόδοσης (ή έλλειψης απόδοσης) ώστε η αξιολόγηση να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβής.	ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ %	Εξαιρετική	Επαρκής	Οριακή
(1)				
Παραδείγματα:				
(2)				
Παραδείγματα:				
(3)				
Παραδείγματα:				
(4)				
Παραδείγματα:				
(5)				
Παραδείγματα:				

ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	Εξαιρετική	Επαρκής	Οριακή
Αναγνωρίζει προβλήματα			
Αναλύει τις αιτίες των προβλημάτων			
Προτείνει εναλλακτικές λύσεις			
Θέτει ρεαλιστικούς στόχους			
Θέτει προτεραιότητες			
Οργανώνει ανθρώπους και διαχειρίζεται υλικό ώστε να επιτύχάνει στόχους			
Συμπεριφορά σε συνθήκες πίεσης.			
Αξιολογεί αποτελέσματα			
Άλλο			
Παραδείγματα του "ΤΡΟΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ" που δικαιολογούν τη βαθμολόγησή σας.			

ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Εξαιρετική	Επαρκής	Οριακή
Επινοεί λύσεις			
Παρακολουθεί εξελίξεις			
Τηρεί προθεσμίες			
Επιτυγχάνει εξισορρόπηση του συνδυασμού ποιότητας και ποσότητας			
Αναλαμβάνει υπευθυνότητα για ενέργειες			
Άλλο:			
Παραδείγματα του ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ που δικαιολογούν τη βαθμολόγησή σας.			

ΣΧΟΛΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ

Προσδιορίστε τα δύο ή τρία πιο δυνατά σημεία και εργασιακά επιτεύγματα.

(1)

(2)

(3)

ΣΧΟΛΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Προσδιορίστε δύο ή τρεις τομείς στους οποίους ο εργαζόμενος πρέπει να βελτιωθεί. (Θέστε νέους στόχους)

(1)

(2)

(3)

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Γενική αξιολόγηση (σημειώστε μόνο σε ένα τετραγωνίδιο)

Εξαιρετική Επαρκής Οριακή

Προηγούμενη αξιολόγηση

Προηγούμενη αξιολόγηση
έγινε απόΗμερομηνία προηγούμενης
αξιολόγησης

Αν υπάρχει αλλαγή στην αξιολόγηση, αναφέρατε τον κύριο λόγο της αλλαγής.

ΣΧΟΛΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

(Χρησιμοποιείστε κι άλλες κόλλες χαρτί αν δεν επαρκεί ο χώρος)

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Προετοιμάστηκε από Ημερομηνία Έγινε ανασκόπηση με τον εργαζόμενο Ημερομηνία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ'

Αναφορά Αξιολόγησης Συνέντευξης

ΠΗΓΗ: Jenks, J., (2005), "The Personnel Management Sourcebook", μετάφραση:
Βελουδάκης Ντίνος, Κριτήριο, σελ 185

ΑΝΑΦΟΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Εργαζόμενος _____ Τμήμα _____

Αξιολογήθηκε από _____ Περίοδος αξιολόγησης _____ Ημερομηνία _____

ΣΤΟΧΟΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΣΧΟΛΙΑ

Παρατηρήσεις:

Υπογραφή διευθυντή _____ Ημερομηνία _____

Υπογραφή εργαζόμενου _____ Ημερομηνία _____

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Γεωργόπουλος, Ν., (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, Αθήνα
- Δερβιτσιώτης, Κ., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Δερβιτσιώτης, Κ., Λαγοδήμος, Α., (2007), «Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων», Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Ζαβλάνος, Μ., (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- Ηγουμενάκης, Ν., (2001), « Το Σύστημα Μάνατζμεντ Με Αντικειμενικούς Σκοπούς στην Πράξη. Η Συμβολή του στον Έλεγχο, Μέτρηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων», Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων
- Κανελλόπουλος, Χ., (1990), «Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα», ΕΛΚΕΠΑ
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα
- Καντάς, Α., (1998), «Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2^ο, Επιλογή και Αξιολόγηση Προσωπικού, Ελληνικά Γράμματα
- Μπουραντάς, Δ., (2002), «Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, Αθήνα,
- Ξένος, Δ., (2003), «Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς», Εκδόσεις Παπαζήσης
- Παγκάκης, Γ., (1998), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Αντ. Σακκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή
- Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001), «Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Γ. Μπένου, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Γ. Μπένου, Αθήνα
- Σκούλας, Μ., (1998), «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Δ κ Γ Καλοφώλιας Εκδοτική Α. Ε
- Χυτήρης, Λ., (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», INTERBOOKS, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», INTERBOOKS, Αθήνα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Cascio, W., Awd, E., (1981), “Human Resource Management: an Information Systems Approach”, Reston Publishing Company, Virginia
- Cuming, M., (1986), “The theory and Practice of Personnel Management”, British Library Cataloguing in Publication Data, London
- Deadrick, D., Gardner, D., (2002), “Performance Distributions: measuring employee performance using total quality management principles”. *Journal of Quality Management* 4, Vol. 4, No. 2, pp. 225-241
- DeNisi, S., Griffin, W., (2001), “Human Resource Management”, Houghton Mifflin Company, Boston
- Dessler, G., (2002), “A Framework for Human Resource Management”, Prentice Hall, New Jersey
- Evans, J., Lindsay, W., (2008), “The Management and Control of Quality”, Thomson, Canada
- Jackson, S., Schuler, R., (2000), “Managing Human Resources: a Partnership Perspective”, South Western College Publishing, U.S.A.
- Jenks, J., (2005), “The Personnel Management Sourcebook”, μετάφραση: Βελουδάκης Ντίνος, Κριτήριο
- Torres, R., Preskill, H., Piontek, M., (1996), “Evaluation Strategies for Communication and Reporting Enhancing Learning in Organization”, United States of America, Sage Publications
- Wheelen, T., Hunger, D., (2008), “Strategic Management and Business Policy”, Pearson Prentice Hall, New Jersey

- Amit, R., Shoemaker, J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rents", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46
- Argenti, P., (1998), "Strategic employee communications", *Human Resource Management*", Vol. 37, pp. 199-206
- Arvey, R., Murphy, K., (1998), "Performance evaluation in work settings", *Annual Review of Psychology*, Vol. 49, pp.141–168
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Michaels, E., (2002), "A new game plan for C players", *Harvard Business Review*, Vol. 83, pp.80–88
- Barney, J.B. (1986), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656-665
- Bates, S., (2003), "Forced ranking", *HR Magazine*, pp.62–68
- Becker, B., Gerhart, B. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *the Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801
- Beer, M. (1997), "The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role", *Hum Resour Manage*, Vol. 36, No. 1, pp. 49-56
- Birte, A., (2008), "Performance Appraisal Interviews: Preference Organization in Assessment Sequence", *Journal of Business Communication*, Vol. 45, pp. 408-430
- Blume, B., Baldwin, T., Rubin, R., (2009), "Reactions to Different Types of Forced Distribution Performance Evaluation Systems", *Springer Science and Business Media*, Vol. 24, pp. 78-91
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., Bies, R., (1994), "The interactive effects of procedural justice and outcome negativity on the victims and survivors of job loss", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp.397-409
- Brutus, S., Deraveh, M., (2002), "Multisource Assessment Programs in Organizations: An Insider's Perspective", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No. 2, pp.187-202
- Cardy, R., (1991), "The applied value of laboratory research", *Management Communication Quarterly*, Vol. 5, pp. 111-119
- Cardy, R., Dobbins, G., (1994), "Performance Appraisal: Alternative Perspectives", *South-Western Publishing*, pp. 98-99

- Cardy, R., (2006), "Assessing Ethical Behavior: the impact of outcomes on judgment bias", Department of Management, W.P. Carey College of Business, Arizona State University, Tempe, Arizona, USA, and T.T. Selvarajan , Vol. 21, No. 1, pp.52-72
- Cederblom, D., (1982), "The Performance Appraisal Interview: a review, implications, and suggestions", *Academy of Management Review*, pp. 219-227
- Clifford, J., (1994), "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?", *Public Personnel Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 321-340
- Clifford, J., (1996), "Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis", *Public Personnel Management*, pp. 89-102
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1995), "Competing on resources: Strategy for the 1990s", *Harvard Business Review*, Vol. 73, No.4, pp. 118-128
- Colvin, G., (2001), "We can't all be above average", *Fortune*, p. 3
- Conny, A., (2005), "Management by objectives-an effective tool for teamwork?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No.2, pp.174-184
- Cousins, J. B., & Earl, L. M. (1992), "The case for participatory evaluation", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 14, No. 4, pp. 397-418
- Cronbach, L. J. (1982), "Designing evaluations of educational and social programs", San Francisco: Jossey-Bass
- Daly, J., Vangelisti, A., Weber, D., (1995), "Speech anxiety affects how people prepare speeches: a protocol analysis of the preparation processes of speakers", *Communication Monographs*, Vol. 62, pp. 383-397
- Dulewicz, V., Fletcher, C., (1989), "The context and dynamics of performance appraisal, at P. Herriot (Ed) "Assessment and Selection in organizations", Chichester: Wiley
- Daniel, V., Faes, E. (2003), "The role of human resource management in implementing a new agreement between employers and employees", Springer – Verlag, London, Vol. 17, pp. 134-149
- Dobson, P., (1989), "Self and peer assessment, at P. Herriot (Ed.) "Assessment and selection in organizations", Chichester: Wiley
- Douthitt, E., Aiello, J., (2001), "The role of participation and control in the effects of computer monitoring on fairness perceptions, task satisfaction, and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, pp. 867-874
- Edgar H. Schein, (1985), "Organizational Culture and Leadership", San Francisco: Jossey-Bass

- Ehrlich, C.J. (1994), "Creation an employer-employee relationship for the future", *Hum Resour Manage*, Vol. 36, pp. 491 - 501
- Ehrlich, C.J. (1997), "Human resource management: a changing script for a changing world", *Hum Resour Manage*, Vol. 36, No. 1, pp. 85 - 89
- Ferner, A., (2000), "The Underpinnings of "Bureaucratic" Control Systems: HRM in Europe Multinationals", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 4, pp.521-540
- Fetterman, D., (1994), "Steps of empowerment evaluation: From California to Cape Town", *Evaluation and Program Planning*, Vol. 17, No. 4, pp. 305-313
- Gelberd, L., Lupton, D., (1983), "Self-Appraisals–The Next Stage in Performance Evaluation", *Supervisory Management*, pp. 9–14
- Gerald Leadford, Jr., (1995), "Paying for the skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation and Benefits Review*, p.58
- Gerhart, B., Milkovich, G., (1990), "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 663–691
- Getulio R. Oliveira Filho, Adilson Jose Dal Mago, Jorge Hamilton Soares Garcia, (2008), "An Instrument Designed for Faculty Supervision Evaluation by Anesthesia Residents and Its Psychometric Properties, *International Anesthesia Research Society*, Vol. 107, No. 4, pp. 1316-1322
- Goffin, R., Gellatly, I., Paunonen, S., Jackson, D., Meyer, J., (1996), "Criterion validation of two approaches to performance appraisal: The behavioural observation scale and the relative percentile method", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 11, No.1, pp.23–34
- Golden, B., (1992), "The Past Is the Past?-Or Is It? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of Past Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 4, pp. 848-860
- Golec, A., Kahay, E., (2007), "A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection", *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 52, No. 1, pp. 143-161
- Golser-Wamser, C., (2005), "A research report by Feiea in cooperation with Trident Communications", *Internal Communication across Europe 2005*, Retrieved from <http://www.feiea.com/menu,1875,p.1875.html>
- Gomez-Mejia, L., Welbourne, T., (1988), "Compensation strategy: an overview and future steps", *Human Resource Planning*, Vol. 11, No. 3, pp. 173-189
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R., (1998), "Managing Human Resources", Prentice Hall, Upple Saddle River, N. Jersey

- Gordon, M., (2006), "Are you sending the right signals?", *Communication World*, Vol. 23, No. 2, pp. 30-34
- Gordon, M., Stewart, L., (2009), "Conversing about Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview", *Management Communication Quarterly*, Vol. 22, No. 4, pp. 472-502
- Greenberg, J., (1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations", *Journal of Applied Psychology*, pp. 340-342
- Greene, J. C. (1992), "The case for participatory evaluation", Educational Evaluation and Policy Analysis Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco
- Gumpus, A., Lyons, B., (2002), "The Balanced Scorecard at Philips Electronics", *Strategic Finance*, Vol. 84, No. 5, pp. 92-101
- Guralnik, O., Rozmarin, E., So, A., (2004), "Forced distribution: Is it right for you?", *Human Resource Development Quarterly*, pp. 339-345
- Hargie, O., (2006), "Skill in practice: An operational model of communicative performance", In O. Hargie (Ed.), *Handbook of communication skills* (3rd ed., pp. 37-70). London: Routledge
- Harris, M., Schaubroeck, J., (1988), "A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer and Peer-Supervisor Ratings" *Personnel Psychology*, Vol. 41, No. 1, pp. 43-62
- Hendricks, M., (1993), "The evaluator as "personal coach", *evaluation Practice*, Vol. 14, No. 1, pp. 49-55
- Hofrichter, D., (1993), "Broadbanding: A second Generation Approach", *Compensation and Benefits Review*, pp. 53-58
- Holbrook, R., (2002), "Contact points and Flash points: Conceptualizing the use of Justice Mechanisms in the performance appraisal interview", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp. 101-123
- Jackman, J., Strober, M., (2003), "Fear of feedback", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 1, pp. 101-107
- Judge, T. & Ilies, R. (2002), "Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, pp. 797-807
- Kikoski, J., (1998), "Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace", *Public Personnel Management Journal*, Vol. 12, pp. 491-513
- Laabs, J., (1996), "Create Job Orders, Not Pink Slips", *Personnel Journal*, pp. 97-99

- Lahmann, D., (1995), "Measure performance for a greater sense of accountability", *Sem Nurs Manage*, Vol. 3, No. 2, pp. 64
- Lado, A., Wilson, M.C. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency- based perspective", *academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 699-727
- Landy, F., (1989), *Psychology of work behaviour*, 4th Edition, Pacific Grove: Brooks/Cole
- Lawler, E., (2003), "Reward practices and performance management effectiveness", *Organizational Dynamics*, Vol. 32, pp. 396-404
- Levine, E., (1980), "Introductory Remarks for the Symposium "Organizational Applications of Self-Appraisal and Self-Assessment: Another Look", *Personnel Psychology*, Vol. 32, pp.259-62
- Levinson, H., (2003), "Management by whose objectives?", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 1, pp. 107-116
- Levy, P., Williams, J., (2004), "The social context of performance appraisal: A review and framework for the future", *Journal of Management*, Vol. 30, pp. 881-905
- Lewis, WW. Harris, M. (1992), "Why globalization must prevail: an economic rationale for the inevitable defeat of protectionism", *McKinsey*, Vol. 2, p. 114
- Lyons, T., Callahan, T., (1996), "A third role in Performance Appraisal: a suggestion from the medical care quality appraisal systems", *Public Personnel Manage*, Vol. 25, No. 2, pp. 133-140
- Mabe, P., West, S., (1982) "Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, pp. 280-96
- Manolopoulos, D., (2008), "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece", *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1, pp.63-85
- Maras, M., Papanis, E., (2008), "A Comparison of the Different Performance Appraisal Methods: Traditional, 360 Degree and TQM Performance Appraisal Systems, *Greek Social Research*
- McConkey, D., (1972), "How to Succeed and Fail with MBO", *Business Quarterly*, pp. 57-61
- McCormick, E., Ilgen, D., (1985), "Industrial and organizational Psychology, 8th edition, London: Unwin Hyman, p. 91
- McDowall, A., Fletcher, C., (2003), "Employee development: an organizational justice perspective", *Psychology Department, Goldsmith's College, University of London, London UK*, Vol. 33, No. 1, pp. 7-29

- McNabb, R., Whitfield, K., (2001), "Job Evaluation and High Performance Work Practices: Compatible or Conflictual?", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 2, pp. 293-312
- Milne, J., (2002), "Checking in: Survey shows frequency of employee performance reviews", *Canadian Manager*, Vol. 27, pp. 2
- Murphy, K., Cleveland, J., (1995), "Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives", Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nadler, DA., Tushman, NL. (1999), "The organization of the future: strategic imperatives of the 21st century", *Organ Dyn*, Vol. 28, No. 4, pp. 45 – 59
- Nisbett, R., Wilson, T., (1977), "Telling More than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes", *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 231-259
- O' Leary-Kelly, A., Martocchio, J., Frink, D., (1994), "A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.37, p.301
- Organ, D., (1990), "The subtle significance of job satisfaction", *Clinical Laboratory Management Review*, pp. 94–98
- Osterloh, M., Frey, B., Frost, J., (2002), "The dynamics of motivation of new organizational forms", *International Journal of Economics and Business*, Vol. 9, No.1, pp.61-77
- Petit. A., Haines, V., (1994), "Trois instruments d' evaluation du rendement (Tree Performance appraisal instruments)", *Gestion*, pp. 59-68
- Pfeffer, J., (2001), "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 248–259
- Pfeffer, J., Sutton, R., (2006), "Evidence-based management", *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 1, pp.62–74
- Roch, S., Sternburgh, A., Caputo, P., (2007), "Absolute vs. relative performance rating formats: Implications for fairness and organizational justice", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 15, No. 3, pp. 302–316
- Rousseau, DM., Geller, MM. (1994), "Human resources practices: administrative contract makers", *Hum Resour Manage*, Vol. 33, pp. 33 - 385
- Schuler, RS. (1992), "Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business", *Organ Dyn*, Vol. 21, No. 1, pp. 18-32
- Ryan, R., Deci, E., (2000), "Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions", *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, No.1, pp. 54-67

- Rynes, S., Brown, K., Colbert, A., (2002), "Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs", *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 3, pp.92-103
- Sansone, C., Harackiewicz, J., (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance", Academic Press, San Diego
- Scullen, S., Bergey, P., Aiman-Smith, L., (2005), "Forced distribution rating systems and the improvement of workforce potential: A baseline simulation", *Personnel Psychology*, Vol. 58, No. 1, pp.1-32
- Smither, J., London, M., Reilly, R., (2005), "Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model meta-analysis, and review of empirical findings", *Personnel Psychology*, Vol. 58, pp. 33-66
- Stanton, J., Barnes-Farrell, J., (1996), "Effects of electronic performance monitoring on personal control, task satisfaction, and task performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 6, pp. 738-745
- Steelman, L., Levy, P., Snell, A., (2004), "The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 64, pp. 165-184
- Stoker, J., Van der Heijden, B., (2001), "Competence Development and Appraisal in Organizations", *Journal of Career Development*, Vol. 28, No. 2, pp. 97-113
- Takahashi, K., (2006), "Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees", *Career Development International*, Vol. 11, No. 3, pp. 193-203
- Thibaut, J., Walker, L., (1975), "Procedural Justice: Psychological Analysis", Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Tziner, A., Joanis. C., Murphy. K., (2000), "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction", *Group Organization Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 175-190
- Van der Heijden, B., (2001), "Age and assessments of Professional Expertise: The Relationship between Higher Level Employees, Age and Self-Assessments or Supervisor Ratings of Professional Expertise", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, No. 4, pp.309-324
- Van der Heijden, B., Nijhof, A., (2004), "the value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No.3, pp. 493-511
- Van Yperen, N., Hagedoorn, M., (2003), "Do high job demands increase intrinsic motivation or job strain or both? The role of job control and social support", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 3, pp. 339-348

- Viswesvaran, C., Schmidt, F., Ones, D., (2002), "The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: unconfounding construct-level convergence and rating difficulty", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, pp.345-354
- Vloeberghs, D., Faes, E. (2003), "The role of human resource management in implementing a new agreement between employers and employees", *AI & Soc*, Vol. 17, pp. 134-149
- Waldman, D., Atwater, L., Antonioni, D., (1998), "Has 360-Degree Feedback Gone Amok?", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 2, pp. 86-94
- Walker, M., (1995), "Moral Understandings, Alternative "Epistemology" for a Feminist Ethics", Westview Press, pp.139-152
- Walker, J., (1989), "The appraisal interview" at P. Herriot (Ed), "Assessment and selection in organizations", Chichester: Wiley
- Wilkes-Gibbs, D., Clark, H., (1992), "Coordinating beliefs in conversation", *Journal of Memory and Language*, Vol. 31, pp. 183-194
- Yael, B., Tamar, S., (2005), "Perceived Fairness of the Mystery Customer Method: Comparing Two Employee Evaluation Practices", *Employee Responsibilities and Right Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 231-243